

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA**

**KARINA RIBEIRO FERNANDES**

**PERCEPÇÕES DOS DIRIGENTES SOBRE O PROCESSO DE  
CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EM  
RELAÇÃO COM OS VALORES FORMAIS DA ORGANIZAÇÃO**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2005**

**KARINA RIBEIRO FERNANDES**

**PERCEPÇÕES DOS DIRIGENTES SOBRE O PROCESSO DE  
CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EM  
RELAÇÃO COM OS VALORES FORMAIS DA ORGANIZAÇÃO**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração de  
Empresas da Universidade Federal de  
Santa Catarina em cumprimento parcial  
às exigências para obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Orientador: Profº José Carlos Zanelli, Dr.**

**Florianópolis, fevereiro de 2005**

FERNANDES, Karina Ribeiro.

Percepções dos dirigentes sobre o processo de construção da identidade organizacional em relação com os valores formais da organização/ Karina Ribeiro Fernandes – Florianópolis, 2005.

134 f. Fig., Quadros.

Orientador: José Carlos Zanelli

Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui Referências

1. Valores Formais. 2. Identidade Organizacional. 3. Valores Compartilhados. I. Zanelli, José Carlos. II Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. III Título.

**Karina Ribeiro Fernandes**

**PERCEPÇÕES DOS DIRIGENTES SOBRE O PROCESSO DE  
CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EM  
RELAÇÃO COM OS VALORES FORMAIS DA ORGANIZAÇÃO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração Comportamento e Organização do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 28 de fevereiro de 2005.

---

Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. José Carlos Zanelli  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima  
Universidade Regional de Blumenau

**Dedico este trabalho aos meus queridos pais, pelo carinho, amor e dedicação, com que construíram os alicerces que orientam a minha vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao finalizar mais essa importante etapa, muitas são as pessoas a quem desejo expressar meus sinceros agradecimentos pelo apoio, incentivo e carinho que me foram dispensados durante esses dois anos de mestrado.

Agradeço, primeiramente, aos meus pais e irmãos, por fazerem da nossa família um verdadeiro exemplo de união, alegria e amor.

Ao meu pai (Pi), meu grande mestre, pela disciplina, sabedoria, ética e bom humor com que nos conduziu e nos preparou para a vida.

A minha mãe pelo amor, carinho, determinação e garra com que nos ensinou a vencer os obstáculos da vida.

Ao Bruno, meu querido irmão e artista da família, pelo apoio constante, comemorando comigo cada passo alcançado. Pelo carinho demonstrado, mesmo quando eu entrava no seu quarto de madrugada e ligava o computador para trabalhar na dissertação.

Ao Sam, querido irmão e amigo, que mesmo à distância sempre esteve ao meu lado, torcendo pelo meu sucesso e me divertindo com a sua alegria contagiante.

Ao Professor Doutor José Carlos Zanelli, orientador deste trabalho, pela confiança em mim depositada, pelos apontamentos sempre enriquecedores, pelo brilhantismo e dedicação, marcantes em tudo que faz.

Ao Professor Narbal Silva, pela grandiosidade com que se fez presente durante o estágio docente e ao participar da Banca na etapa de qualificação do projeto, dando valiosas contribuições para o aprimoramento deste trabalho.

À professora Suzana da Rosa Tolfo, que carinhosamente aceitou participar da Banca, pela dedicação e apoio em todos os momentos e pelas sugestões que permitiram enriquecer esta pesquisa.

Aos professores Nelson Colossi e Edmilson de Oliveira Lima, por gentilmente aceitarem fazer parte da Banca.

Aos meus amigos de mestrado, em especial: Ivana, Jociane e Fernanda, essenciais para o alcance deste objetivo.

Ao meu amigo Nelson (in memoriam), que certamente me iluminou e me guiou, por tudo que compartilhamos durante o curso.

Aos professores do programa de Pós-Graduação em Administração pelas lições, experiências e conhecimentos compartilhados, e a todos os funcionários do CPGA, em especial à Graziela pela disposição e atenção dispensadas durante todo o curso.

Aos dirigentes da Fiat Automóveis, sempre à disposição para ajudar e colaborar, me possibilitando obter informações essenciais para a elaboração do trabalho. Em especial à Sra. Silvana Rizzioli por abrir as portas para a realização desta pesquisa.

Ao Luciano Resende, Renata Carabetti e Adriana Ângela Costa por toda a atenção e apoio oferecidos no decorrer deste trabalho.

À minha tia Ademilde, por sempre torcer por mim, desejando que meus sonhos se tornem realidade.

Ao meu amor Leandro, pelo carinho, apoio e compreensão, muitas vezes abrindo mão da minha presença para que eu pudesse cumprir mais essa etapa.

A todos que me ouviram discorrer sobre esse trabalho, contribuindo com críticas e sugestões, mesmo não estando aqui mencionados, registro minha gratidão.

A todos que, direta ou indiretamente, se fizeram presentes, em algum momento, no contexto de crescimento deste trabalho.

**A conquista de uma vitória não é  
conseqüência do acaso; é, acima de  
tudo, a consagração da determinação,  
do talento e da capacidade de tornar  
realidade os nossos sonhos.**



## RESUMO

FERNANDES, Karina Ribeiro. Percepções dos dirigentes sobre o processo de construção da identidade organizacional em relação com os valores formais da organização. 2005. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: José Carlos Zanelli

Defesa: 28/02/2005

Este trabalho teve como objetivo analisar as percepções dos dirigentes sobre o processo de construção da identidade organizacional em relação com os valores formais da organização. O método adotado nesta pesquisa foi o estudo de caso, caracterizado como descritivo e com predomínio de uma abordagem qualitativa. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias por meio de entrevistas semi-estruturadas, consultas a livros, revistas e documentos internos da empresa. As análises dos relatos verbais foram realizadas com base na técnica de análise do conteúdo, orientada por categorias previamente estabelecidas por meio da análise documental. Trechos significativos dos depoimentos, associados à revisão da literatura, tornaram possível verificar que a identidade da organização estudada é construída a partir das diretrizes superiores, que são difundidas pela interação entre os membros da organização e expressas nas suas manifestações e atuações na realidade organizacional. Foi possível observar, ainda, que os valores formais representam os comportamentos aceitos e reforçados na organização, estabelecendo padrões que devem ser seguidos na Empresa. Concluiu-se que, quando os valores formais são comunicados aos funcionários de forma clara e coerente com a prática organizacional, e quando há aceitação e identificação dos membros, os valores tornam-se compartilhados. Isso, em grande parte, tem ocorrido na organização estudada. Portanto, por meio da percepção dos dirigentes, foi possível denotar uma relação consistente entre os valores formais e a identidade organizacional.

Palavras-chave: valores formais, identidade organizacional, valores compartilhados.

## **ABSTRACT**

FERNANDES, Karina Ribeiro. Managers's perceptions on the process of construction of the organizational identity in relation with the formal values of the organization.2005.134 f. Essay (Masters in Administration) – Post Graduation Program in Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

This work aims to analyze the managers's perceptions on the process of construction of the organizational identity in relation with the organization's formal values. The method adopted in this research was the case study, characterized as descriptive and with predominance of a qualitative approach. The data had been gotten from primary and secondary sources by means of half-structuralized interviews, consultations the books, magazines and internal documents of the company. The analysis of the verbal interviews had been carried through on the basis of the technique of analysis of the content, guided for categories previously established by means of the documentary analysis. Significant parts of the depositions, associate to the revision of literature, had become possible to verify that the identity of the studied organization is constructed from the superior lines of direction, that they are spread out by the interaction enters the members of the organization and express in its manifestations and performances in the organizational reality. It was possible to observe, still, that the formal values represent the accepted and strengthened behaviors in the organization, establishing standards that must be followed in the Company. One concluded that, when the formal values are communicated to the employees of clear and coherent form with the practical organizational, e when it has acceptance and identification of the members, the values become shared. This, to a large extent, has occurred in the studied organization. Therefore, by means of the perception of the managers, it was possible to denote a consistent relation between the formal values and the organizational identity.

Key words: formal values, organizational identity, shared values.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Tema e problema.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>15</b>
1.2.1. Objetivo geral.....	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
<b>1.3. Definição das categorias de análise.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Justificativa do estudo.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5. Estrutura da dissertação.....</b>	<b>21</b>
<b>2. Fundamentação teórica.....</b>	<b>23</b>
2.1. Identidade organizacional.....	23
2.2. Valores organizacionais.....	26
2.3. Cultura organizacional.....	33
2.4. Identidade pessoal e identidade social.....	38
2.5. Comunicação e construção da identidade organizacional.....	41
<b>3. Método.....</b>	<b>49</b>
3.1. Sujeitos.....	49
3.2. Caracterização da pesquisa: tipo, abordagem, procedimentos e modo de investigação.....	49
3.3. Coleta dos dados.....	51
3.4. Análise dos dados.....	52
<b>4. Apresentação e discussão dos dados.....</b>	<b>53</b>
4.1. Histórico da Fiat.....	53
4.2. A área de recursos humanos.....	57
4.3. Projetos realizados pela área de recursos humanos.....	66
4.4. Valores formais do Grupo Fiat.....	71
4.4.1. Valores-Chave do Grupo Fiat.....	73
4.4.2. Princípios Diretores do Grupo Fiat.....	75
4.5. O processo de comunicação dos valores formais.....	79

4.6. Abrangência do processo de difusão dos valores formais.....	82
4.7. Código de conduta do Grupo Fiat.....	85
4.8. Identidade organizacional do Grupo Fiat.....	87
4.9. Relação entre os valores formais e a identidade organizacional.....	91
4.10. Limitações da pesquisa.....	95
<b>5. Considerações finais.....</b>	<b>97</b>
<b>Referências.....</b>	<b>105</b>
APÊNDICE - Instrumento de coleta de dados: roteiro das entrevistas.....	111
ANEXO - Código de Conduta do Grupo Fiat.....	114

## **1. Introdução**

Neste capítulo apresenta-se uma visão geral do assunto, abordando a sua contextualização, objetivos geral e específicos, justificativa e importância do estudo. Esclarece também os conceitos dos termos que sustentam a fundamentação teórica e a estrutura dos capítulos.

### **1.1. Tema e Problema**

A sociedade é composta por muitas organizações, sendo impossível pensar a existência de uma sem a outra. As organizações são um conjunto de subsistemas, construídos a partir da interação humana, para a consecução de objetivos predeterminados. Segundo Schein (1989), para desenvolver-se e sobreviver, as organizações têm dois grandes problemas a solucionar: adaptar-se ao ambiente e manter a sua coerência interna. Para manter sua coerência interna, cada subsistema organizacional deve ser capaz de executar com eficiência as funções que o caracterizam, e integrar-se com os outros subsistemas, uma vez que são interdependentes.

Para que uma organização seja formada, é essencial a presença de pessoas, tornando-se indispensável a disposição das mesmas em contribuir com esforços para o sistema cooperativo. Essa disposição para cooperar, por sua vez, não pode ocorrer sem um objetivo de cooperação. Assim sendo, indivíduos com características diversas, atuam dentro de um mesmo sistema sócio-cultural, na busca de objetivos determinados. São os valores, crenças, experiências e

conhecimentos dos dirigentes que definem e direcionam as tarefas que os integrantes executam.

Para facilitar a integração entre os subsistemas, os dirigentes geralmente procuram desenvolver uma estrutura que permita aos membros da organização trabalhar em conjunto e comunicar-se, integrando as estratégias e os objetivos gerais da organização. A interação destes indivíduos provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente. As organizações podem ser vistas, portanto, como o resultado da combinação desses elementos orientados a um objetivo comum. A cultura organizacional é formada a partir desses elementos, que ao serem compartilhados, servem como referência para a conduta humana. Dessa forma, é reforçado o interesse e a necessidade crescentes de compreender a cultura das organizações, e, por conseguinte, o homem e seus valores.

Shein (1989) ressalta que para entender o comportamento dos membros de uma organização, devemos primeiramente analisar suas origens e raízes, pois a cultura organizacional começa a ser formada no momento de criação da organização, a partir da sua inserção no contexto político e econômico da época e local. Nesse momento, o fundador desempenha papel fundamental, pois concebe, estrutura, desenvolve e tece elementos simbólicos, que irão orientar as formas de sentir, agir e perceber dos membros participantes.

Conforme verificado por Tavares (1993), o nascimento de uma cultura em uma organização é processual. A empresa não nasce com uma cultura, ela vai

sendo construída ao longo do tempo, através do grupo de pessoas que a constitui. Esse grupo de pessoas realiza transações com o meio e constrói estruturas internas para permitir tais interações. Com isso cria para a empresa uma identidade organizacional, estabelecendo uma maneira particular de agir e interagir, com o objetivo de tornar a organização reconhecível interna e externamente.

Charon (1999) reconhece que as pessoas são guiadas por valores que são desenvolvidos em interação com outras pessoas. Segundo Hogg e Terry (2000), na sociedade moderna, talvez as organizações sejam a arena mais significativa nas quais os valores dos indivíduos são construídos, pois as características, hábitos e valores compartilhados os modificam, os tornam iguais em alguns aspectos, e os separam e distinguem dos demais.

Sendo a identidade organizacional formada a partir da interação dos indivíduos na organização, do entendimento coletivo sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização, este trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa:

**Quais são as percepções dos dirigentes de Recursos Humanos sobre a relação entre os valores formais da organização e a identidade organizacional?**

## **1.2. Objetivos**

### **Geral**

Identificar as percepções dos dirigentes de Recursos Humanos sobre a relação entre os valores formais da organização e a identidade organizacional.

### **Específicos**

1. Rever os valores, crenças, e padrões culturais estabelecidos na época de criação da empresa;
2. Identificar os valores formais atualmente definidos pelos gestores;
3. Identificar os procedimentos utilizados para disseminação dos valores na empresa;
4. Verificar a influência dos valores no comportamento dos funcionários, conforme a percepção da diretoria de Recursos Humanos;
5. Identificar e analisar, com a diretoria de Recursos Humanos, as características centrais que definem a identidade organizacional.

## **1.3. Definição das Categorias de Análise**

Neste tópico, o objetivo é definir os termos ou categorias analíticas que sustentam a fundamentação teórica do presente estudo, esclarecendo conceitos e atribuindo-lhes um significado dentro do contexto em que são empregados. As categorias de análise são:

- **Cultura Organizacional:** Conjunto de pressupostos básicos que o grupo aprendeu para lidar com seus problemas de adaptação externa



e integração interna e que tem funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1989).

- **Valores Organizacionais:** Representam as crenças e conceitos básicos da organização. Definem o que a organização realmente é, estabelecem papéis, normas, determinam o comportamento desejável a todos (Freitas, 1991).
- **Valores Formais:** São aqueles explicitados nos documentos e discursos oficiais da organização. Atuam como uma legislação interna, direcionando o comportamento dos membros da organização em consonância com os padrões estabelecidos. (Zago, 2000).
- **Valores Compartilhados:** Correspondem aos valores que os participantes da organização têm em comum. Tais valores normalmente são aceitos e assumidos pelos membros de um grupo social (Costa, 1999).
- **Identidade Organizacional:** Pode ser definida como a essência própria e diferencial da organização, objetivamente expressa por meio de sua presença, suas manifestações e atuações (Costa, 1995).
- **Comunicação Organizacional:** Corresponde ao processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela (Kreps, 1990).

#### **1.4. Justificativa do Estudo**

Conforme Dupuis (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua sociedade. Entretanto, os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e que, por serem preexistentes, orientam o sentido de suas ações. Ao inserir-se em um determinado contexto, um indivíduo se depara com uma realidade já construída, recebendo orientações e significados para as suas ações, que a partir daí irão modificar e serão modificadas pelo ambiente.

Havendo uma realidade preexistente para os indivíduos que se inserem nas organizações, pode-se afirmar que a construção do mundo social é assim, mais a reprodução e a transformação do mundo existente, do que sua reconstrução total. A ação humana, nos níveis do indivíduo e do grupo, mediada pelos processos cognitivos, e interdependente do contexto, varia conforme a inserção ambiental e o tipo de organização, tanto quanto também varia internamente em suas subunidades, ou seja, em cada segmento ou departamento das organizações.

Zanelli (2003), ressalta que, do ponto de vista social, a ordem que se estabelece, ou não, resulta do compartilhamento de experiências que ocorre na interação humana. Do ponto de vista individual, a identidade é um elemento chave da realidade subjetiva e se encontra em relação dialética com a sociedade. Nesta acepção, o indivíduo é produto e produtor do sistema social. Portanto, para que se possa compreender o indivíduo é necessário compreender a organização na qual ele está inserido, e vice-versa.

Para Berger e Luckmann (1983), a vida cotidiana se apresenta para os homens como uma realidade ordenada. Há um universo simbólico que possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de aprender a realidade, integrando os significados, e viabilizando a comunicação. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente. É por meio desse compartilhar da realidade que a identidade organizacional é construída.

O universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa e legitimidade. O indivíduo percebe, assim, que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade. Nas organizações, os valores essenciais compartilhados representam um dos principais indicadores para o reconhecimento do significado e da sua própria razão de ser.

Tichy e Sherman (1993) reforçam a importância do compartilhamento de valores quando citam o ex-presidente do Grupo General Eletric, Jack Welch, considerado por diversos autores, executivos e consultores como o líder do milênio pela sua atuação após assumir a presidência do Grupo em 1981. A revista americana Fortune considerou a GE a empresa mais admirada dos Estados Unidos em 1998, e creditou os méritos a Welch, considerando que ele tinha reescrito o livro de administração mantendo a General Eletric ágil e lucrativa, apesar de seu tamanho gigantesco.

Ao dar uma entrevista a Warren Bennis, para a revista Management, edição de março/abril de 2000, Jack Welch resumiu suas idéias no que se refere a valores e pessoas. Para ele, existem quatro categorias de líderes, os que geram resultados e cumprem compromissos; os sem valores e sem resultados; os que partilham os valores, mas não geram resultados e os que trazem resultados, mas não possuem os valores.

Jack Welch, baseado nesta divisão de líderes, decidiu aproveitar na General Electric apenas os que apresentavam resultados e valores e os que partilhavam os valores, mas não traziam resultados. Na década de 80, com um faturamento de U\$ 25 bilhões por ano, ele demitiu 150 mil empregados de um total de 425 mil. Já na década de 90, com 275 mil funcionários a empresa faturava U\$ 60 bilhões por ano, reflexo de sua visão de que a organização precisa de pessoas conectadas com os valores organizacionais.

A importância da disseminação dos valores no âmbito organizacional também foi detectada em estudo realizado por Collins e Porras (1995), em 18 grandes empresas consideradas bem sucedidas e centenárias, verificando que houve uma preocupação em construir e preservar os valores dessas organizações desde a sua fundação. A partir desses exemplos, é possível perceber que quando se comunicam aos membros de forma tangível, os valores que são tidos como certos no contexto organizacional, o que se busca é uma compreensão coletiva da importância de cada um desses valores. Pretende-se criar uma coesão, um comportamento disciplinado, um sentimento de identificação com a organização e seus objetivos, onde as pessoas agem de acordo com o que se espera delas. A comunicação por si só não é suficiente, pois

o comportamento das pessoas nas organizações depende da aceitação e cooperação por parte dos funcionários.

Collins (2001) afirma que todas as empresas têm uma cultura e algumas empresas têm disciplina, mas poucas empresas têm uma *cultura de disciplina*, onde as pessoas agem de acordo com o que se espera delas. Para esse autor, quando há pessoas disciplinadas, não há necessidade de hierarquia. Quando há pensamento disciplinado, não há necessidade de burocracia. Quando há ação disciplinada, não há necessidade de controles excessivos. Ao se combinar uma cultura de disciplina a uma ética empreendedora, consegue-se a alquimia mágica do desempenho extraordinário.

Para entender os mecanismos que envolvem indivíduos e organizações de forma sistêmica será necessário buscar conhecimentos na literatura da Administração, da Psicologia, da Antropologia e da Sociologia. Pretende-se assim, analisar os fatos e comportamentos de forma integrada, entender as propriedades da organização formal, e compreender o conceito de identidade organizacional. Será necessário, ainda, realizar estudos empíricos que permitam verificar a realidade multifacetada das organizações através de diversos prismas. Estudando a relação entre os valores formais e a construção da identidade organizacional pretende-se contribuir para o aperfeiçoamento teórico deste campo do saber.

Estudos realizados por Tamayo (1997) demonstram que as abordagens no estudo dos valores organizacionais podem ser consideradas a partir de duas alternativas. A primeira delas consiste em estudar os valores através dos

documentos oficiais da organização ou através do discurso formal da direção. A segunda alternativa consiste em estudar a percepção que os empregados têm dos valores que orientam a vida da organização.

### **1.5. Estrutura da Dissertação**

Com o objetivo de facilitar a compreensão desse estudo, o trabalho foi dividido em capítulos, como forma de abordar, de maneira específica, cada um dos tópicos.

Neste primeiro capítulo, faz-se uma breve apresentação do trabalho, reunindo uma síntese do assunto, apresentando a problemática da pesquisa em questão, os objetivos geral e específicos e a justificativa e relevância do estudo.

O segundo capítulo aborda a base conceitual que fundamenta teoricamente a pesquisa, a fim de apreciar os diversos conceitos e concepções de autores da área. Essa fundamentação se faz necessária e importante à medida que permite a comparação entre o teórico e o prático, confrontando a situação real com o modelo ideal.

O terceiro capítulo apresenta o método utilizado que orientou a realização dessa pesquisa, no qual são abordados os sujeitos da pesquisa, a caracterização quanto ao tipo, abordagem, procedimentos e modo de investigação da pesquisa, a forma como os dados foram analisados, a definição dos termos considerados relevantes, a delimitação do estudo e as limitações encontradas durante a realização da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta alguns aspectos históricos da empresa estudada e os conteúdos que abordam o assunto propriamente dito. Comenta-se sobre a área de Recursos Humanos, abordando os principais projetos realizados. Em seguida, descreve os valores formais da empresa e a forma como esses valores são comunicados aos membros da organização, analisando sua abrangência. São abordados ainda, o código de conduta vigente na empresa e as características que definem a identidade organizacional, além de estabelecer as relações existentes entre os valores formais e a identidade organizacional, sob a percepção dos dirigentes, visando atender os objetivos do estudo e responder ao problema de pesquisa.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais e as conclusões obtidas com o estudo, levantando algumas sugestões para a organização estudada e para futuros trabalhos.

## **2. Fundamentação Teórica**

O presente capítulo tem por objetivo esclarecer as definições e conceitos que se relacionam com o estudo proposto, bem como aprofundar outros aspectos necessários à compreensão dos objetivos a que se propõe a pesquisa.

### **2.1 Identidade Organizacional**

Silva e Vergara (2000) demonstram que sendo a identidade algo que se constrói como um produto das interações dos diferentes indivíduos e grupos, criando, portanto, um senso comum, faz sentido falar sobre a existência de uma identidade organizacional. A identidade de uma organização é, portanto, o resultado de um processo evolutivo de escolhas específicas, baseadas em suas experiências e valores.

O uso do termo identidade está associado à idéia de permanência, singularidade e unicidade. Segundo Costa (1995, p.43) “a identidade organizacional é a essência própria e diferencial da organização, objetivamente expressa por meio de sua presença, suas manifestações e atuações”. É algo profundo, impregnado na forma de ser e de fazer da organização, em sua atuação global compartilhada por seu público interno, expressa através das ações e manifestações desses indivíduos. Representa aquilo que os membros percebem, pensam e sentem sobre a organização, influenciados por seu meio e por sua cultura. Identidade é tudo que torna algo único. No caso de uma organização, podemos entender sua identidade organizacional como o conjunto de suas características próprias e exclusivas.



Ainda de acordo com Costa (1995), toda empresa é única e sua identidade deriva da organização de suas raízes, de sua força e de suas fragilidades. O conceito de identidade organizacional se associa com o estilo que uma empresa adota quando enfrenta o mundo exterior, sua comunicação, a maneira como as pessoas se vestem e suas características próprias, cobrindo todos os elementos visuais e não-visuais. Refere-se às características únicas da organização, que estão arraigadas no comportamento dos seus membros.

A interação entre os membros de uma organização se dá pela convivência e experiências comuns na construção social da realidade, consolidando os modelos mentais coletivos peculiares que dão identidade e distinguem uma determinada comunidade pelas características comuns dos comportamentos dos seus membros. Weich (1995) ressalta que o senso de identidade atribui à organização um fio holográfico onde o todo representa as partes e as partes representam o todo. Pode-se, então, entender que a cultura organizacional caracteriza-se por ser a solidificação da identidade da organização e, com isso, constitui a base de orientação para as percepções e ações nas organizações, delineando sua identidade, que por sua vez, orienta os significados organizacionais, moldando quase todos os aspectos do seu funcionamento. Sabendo que a cultura organizacional manifesta-se como instrumento formatador da identidade organizacional, identidade e cultura podem ser vistas como dois elementos interativos.

Gioia, Schultz e Corley (2000) ressaltam que a noção de identidade organizacional tem sido definida como sendo a compreensão coletiva dos membros da organização, sobre as características presumidas como centrais e

relativamente permanentes, e que a distingue das demais. Segundo Silva e Vergara (2000), o modo como os membros da organização acreditam que os outros a vêem, como as elites organizacionais gostariam que o mundo exterior a visse, como ela é projetada diante do mundo exterior, e as percepções públicas reais acerca dela, ou de sua reputação influenciam o modo como seus membros percebem a identidade organizacional.

Caldas e Wood Jr (1999) entendem que a criação da identidade organizacional acontece todos os dias, quando os indivíduos, grupos e a própria organização questionam profundamente o que são. A utilização da noção de identidade não é simples, a maior dificuldade que se apresenta ao pesquisador é justamente a complexidade e amplitude de sentidos. Esses sentidos variam nos diversos campos teóricos que empregam o termo e mesmo entre correntes dentro de cada um desses campos.

Alguns autores vêem a identidade organizacional como algo que tende a ser preservado ao longo do tempo, outros argumentam que ela possui uma natureza fluida, contínua, adaptativa, ou seja, depende do modo como os membros organizacionais interpretam os valores e as crenças essenciais da organização nos diferentes contextos com os quais ela se depara em sua trajetória. O fato dos indivíduos terem identidades múltiplas e não uma identidade única contribui para a complexidade da identidade nas organizações. As maneiras pelas quais as identidades interagem ou tornam-se destacáveis são importantes para um contexto organizacional. Assim, o estudo da identidade de uma organização envolve, necessariamente, a atenção com a interação humana que ocorre no âmbito organizacional.

## **2.2 Valores Organizacionais**

Os valores organizacionais, para Freitas (1991), constituem o coração da cultura, pois estabelecem os padrões que devem ser seguidos na empresa. Eles representam a essência da filosofia da organização, pois fornecem um senso de direção para todas as pessoas que compartilham desse ambiente, guiando o comportamento diário desses indivíduos. Pode-se dizer, portanto, que os valores definem o que se espera dos empregados.

O essencial não são as estruturas físicas, mas os sistemas de crenças e de valores, as interações entre os membros, as atividades por eles executadas e o próprio funcionamento da organização, conforme definido por Katz e Kahn (1978), segundo os quais os valores, os papéis e as normas são os componentes principais das organizações. Os papéis diferenciam os indivíduos a partir de seus cargos e funções. As normas correspondem àquilo que prescreve e sanciona o comportamento das pessoas nas organizações. Os valores referem-se às justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas sob as quais as normas se encontram arraigadas. Portanto, os valores fornecem uma razão para as normas.

Os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais, pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões típicos e próprios de cada grupo. Dessa forma, conforme verificado por Tavares (1993), os valores são fins socialmente selecionados, introjetados pelos indivíduos atuantes no sistema, de acordo com suas posições culturalmente definidas, e que orientam suas ações

nas diversas interações que executam no seu cotidiano. Costa (1999, p.53-54) argumenta que os valores, denominados por ele de idéias dominantes:

*“não apenas guiam o comportamento operacional diário, como também estruturam o desenvolvimento da organização a longo prazo, manifestando-se na linguagem usada e também no pensamento; no que está altamente valorizado (recompensas, escolha dos heróis e o que é considerado bom ou ruim) e em muitos outros assuntos práticos diários que têm efeito profundo na energia das pessoas e na eficiência com que ela está sendo usada.”*

Há uma necessidade premente das empresas estabelecerem um sistema próprio de valores, pois as opções feitas pela empresa no que se refere às preferências de comportamentos, e estratégias de gerenciamento são representadas pelos valores. É por meio deles que os membros conseguem criar modelos mentais semelhantes sobre o funcionamento e a missão da organização.

Os valores organizacionais podem ainda ser definidos como *“princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”* (Tamayo e Gondim, 1996, p.63). Os valores, como expressão fundamental da cultura organizacional, determinam o que é importante, o que é prioridade, e quais as atitudes, percepções e comportamentos mais aceitos e valorizados na organização. Criar e manter os valores organizacionais em grau adequado de coesão é condição indispensável ao

equilíbrio organizacional. Daí a importância do compartilhamento dos valores nas organizações formais como meio de sustentar sua integridade.

Champion (1985) ressalta a influência dos valores no desempenho, satisfação e produtividade dos grupos de trabalho, quando há ocorrência de uniformidade de atitudes. Quando as pessoas compartilham de certos interesses e ambições com outras pessoas de seu grupo, têm certamente uma relação mais compatível com elas. Assim, padrões de produtividade para os grupos como um todo, tendem a ser mais prontamente impostos na extensão em que exista uniformidade de atitudes.

A expressão “valores compartilhados”, segundo Tamayo (1997), pode ser entendida de duas formas. A primeira refere-se aos valores percebidos por todos ou por um grupo de funcionários, como sendo os princípios que guiam o comportamento na empresa. No caso desta pesquisa, refere-se aos valores adotados pelos dirigentes da organização. Já a segunda, diz respeito aos valores comuns entre a empresa e os funcionários, tanto do ponto de vista do conteúdo como da importância que eles ocupam na hierarquia. Em resumo, quando ocorre uma coincidência entre diversos membros da organização na orientação por um mesmo conjunto de valores, pode-se perceber a existência de valores compartilhados.

Champion (1985) faz uso da expressão uniformidade ou similaridade de valores para contemplar certos interesses e ambições que, ao serem compartilhados pelos membros de um grupo, possibilitam uma maior coesão, harmonia e orientação nas atividades organizacionais. Embora se reconheça que

as pessoas no interior da organização apresentam uma diversidade que lhe são próprias, o autor observa que durante o processo de interações há uma tendência para que a heterogeneidade de atitudes seja substituída por uma maior similaridade, pois os membros da organização atuam em busca de um objetivo comum.

Kotter e Heskett (1994) esclarecem que os valores são tidos como compartilhados quando interesses e metas são aceitos e assumidos pela maioria dos participantes da organização, e tendem a moldar o seu comportamento, persistindo, com frequência, mesmo quando mudam os membros da organização. Freitas (1991) e Bowman (1996) salientam que as organizações bem-sucedidas têm nos valores compartilhados uma grandiosa fonte de força. Os empregados sentem-se motivados porque a vida organizacional tem significado para eles. Os dirigentes geralmente trabalham no sentido de fortalecer a cultura organizacional através da geração e manutenção de valores fortes e compartilhados, que impulsionem ações no sentido de sustentar sua missão, e orientar seus grandes objetivos, metas e estratégias organizacionais.

Nas organizações, os valores organizacionais podem variar, conforme a percepção de determinados grupos de pessoas. Costa (1999, p.64) identifica que tal oscilação ocorre *“entre outros fatores, em decorrência dos cargos que ocupam, da descentralização geográfica, dos níveis hierárquicos, do grau de escolaridade, dos antecedentes sócio-econômicos e da proximidade”*. Esses fatores levam as pessoas de um grupo a compartilhar um conjunto uniforme de valores que as distinguem de outros grupos na organização, dando origem à formação de subculturas organizacionais.

Schein (1989) observa que, ao mesmo tempo em que certos valores são compartilhados por todas as unidades da organização, permitindo falar de uma cultura organizacional, pode-se encontrar também subculturas que conservam sua própria integridade, como um processo normal de evolução dos grupos sociais. Assim, a cultura da organização deve ser vista como um conjunto de subculturas múltiplas e integradas, e não como um sistema único e monolítico. O conhecimento dos valores e subculturas prevalentes na organização possibilita um maior contato com a realidade organizacional.

Os valores oficiais ou formais são aqueles explicitados nos documentos e discursos oficiais da organização, já os valores informais representam o que realmente se pratica nas organizações, ou seja, como os grupos informais agem e o que os leva a agir de uma forma e não de outra. Cita Cerqueira (1994, p.17), que *“valor cultural é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude pré-estabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para todos”*. O mesmo autor explicita os valores básicos que facilitam o comprometimento das pessoas nas organizações, pois aumentam a auto-estima dos subordinados. São eles: Demonstrar que todos são importantes para o trabalho; elogiar; incentivar o crescimento pessoal e profissional; fazer o subordinado sentir-se necessário; assinalar a contribuição do grupo ou indivíduo; aplicar as sugestões dos funcionários e mostrar-se satisfeitos quando fizerem um bom trabalho.

Uma organização saudável é segundo Mattos (1996), o reflexo de lideranças integradas, de um corpo social vivo, guiada por uma lógica sistêmica, cujo comando utiliza uma linguagem coerente. Esta consistência está em um pensar

comum, são elas que integram as lideranças. Schein (2001) descreve que, o comportamento do líder e sua postura profissional são os mecanismos mais importantes e determinadores da forma que a cultura terá na empresa jovem e em fase de crescimento. Ao se criar e implantar uma cultura, os membros novatos da empresa prestam mais atenção no que o líder faz, do que no que ele diz. É especialmente relevante o que o líder executa, as medidas que toma, o que gosta, no que recompensa e sobre o que pune.

Collins e Porras (1998) defendem que para identificar os valores básicos da empresa é preciso definir com honestidade os valores que são realmente importantes. Os valores definidos devem resistir ao teste do tempo, ou seja, as empresas não podem mudar seus valores básicos para reagir a alterações dos mercados. Se necessário devem mudar de mercado para permanecerem fiéis aos valores básicos.

Tamayo (1998) explicita a importância a ser dada em orientar a vida da organização, e em consequência, o comportamento organizacional dos seus membros. Expressa que os empregados devem ter plena percepção dos valores organizacionais, que é o que constitui na mente do indivíduo a avaliação da empresa, a sua eficiência, as tendências à inovação tecnológica e a modernidade de layout e recursos materiais internos, o tipo de gestão, a sua preocupação com os empregados, e a interação existente entre eles. O comportamento dos membros é guiado pela vida da empresa que é orientada pelos valores.

Charon (1999) descreve que a distinção que se faz entre valores e objetivos é que um valor é um compromisso de longo prazo por parte da organização ou do



indivíduo. Já um objetivo é uma meta de curto prazo em uma situação específica de uma organização ou indivíduo. As empresas com diferencial de valores trazem características básicas como: missão compartilhada e objetivos comuns, um ambiente de trabalho que maximize o bom desempenho, acompanhamento das mudanças pelas quais passa o setor, entre outros, complementa Gubmam (1999).

Para Schein (2001), a essência da cultura são os valores, crenças e certezas aprendidas e compartilhadas. Para compreender a cultura de uma empresa é preciso decifrar o que está acontecendo em um nível mais profundo, ou seja, quais os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornam bem-sucedida. À medida que os valores dos fundadores estiverem em desacordo com o ambiente da organização, este é um reflexo de uma cultura falha e não compartilhada.

Fornecer uma direção clara, definindo os princípios e traduzindo aos funcionários qual a expectativa que se tem do trabalho a ser realizado por eles, favorece o comprometimento com uma visão e um objetivo comuns. Isso implica em trabalho de liderança, políticas estabelecidas, envolvimento de dirigentes e dirigidos, participação e integração. Conforme Costa (1999), a busca das organizações enfatiza a convergência entre o comportamento dos vários membros e os padrões de funcionamento da organização traduzidos na percepção dos valores formais. À medida que ocorre o compartilhamento de certos valores no grupo, a tendência é de conduzi-los a determinados comportamentos compatíveis com o esperado. Mattos (1993) aponta que é preciso haver consistência interior para que haja coerência externa na ação. Os valores formais são criados, portanto, para orientar o raciocínio e as ações dos

funcionários, gerando um senso de direção que serve de guia para os comportamentos diários.

### **2.3. Cultura Organizacional**

O conceito de cultura vem da Antropologia, campo no qual o conceito definições variadas. Teóricos de diferentes correntes de pensamento atribuem diversas definições, em função de seus pressupostos acerca dos domínios social e cultural. Para muitos antropólogos, interpretar as práticas culturais através da organização social, procurar o sentido escondido, profundo, de diversas práticas culturais, é a essência da Antropologia. Dessa forma, uma definição de cultura não estaria completa se não considerasse as significações contidas no âmago das práticas.

Segundo Schwartz (1996), pode-se dizer que a cultura consiste em elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar. Bennis (1976, p.43) afirma que *“... se a cultura é algo, ela é um modo de viver, a forma como as pessoas autênticas vivem e crescem, a maneira como ideais e imperativos morais são transmitidos e infundidos”*. A sociedade e as empresas transmitem a seus membros, através de diversos mecanismos, esses elementos compartilhados. Assim, a relação entre cultura e organização provocou o nascimento de um novo conceito, o de cultura organizacional.

O fenômeno cultura organizacional já era abordado desde o início do século passado, adquirindo maior evidência a partir da experiência de Hawthorne, nome que se refere ao bairro no qual foram conduzidos experimentos em uma fábrica,

entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, com a constatação da influência do grupo sobre o comportamento do indivíduo. Mayo utilizou em seus estudos, trabalhos da escola funcionalista de Antropologia, em especial os de Malinowski e Radcliffe-Brown.

A partir dos anos 80, o fenômeno cultura organizacional passou a ser objeto de importantes estudos acadêmicos. Segundo Smircich (1983), o conceito de cultura organizacional normalmente é tratado de duas formas. Alguns autores consideram que a organização tem uma cultura, que seria assim, uma variável organizacional que muda com o tempo. Outros autores consideram que a organização é uma cultura, ou seja, ela seria a expressão cultural dos membros da organização. Dessa forma, a cultura é utilizada como uma metáfora, uma imagem que nos ajuda a compreender o sistema.

O conceito de cultura organizacional, segundo Schein é:

*“o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.” (SCHEIN, 1989, p.12)*

Essa maneira de ser, sentir e fazer, peculiar a cada organização, representa a cultura organizacional, formada como um resultado de um processo de aprendizagem coletiva quando um grupo enfrenta conjuntamente uma situação, e buscam resolvê-la. À medida que o grupo constata que há uma definição

compartilhada do problema, e também compartilham entre si o reconhecimento de que aquilo que foi criado para enfrentar a situação e resolver o problema funcionou, inicia-se o processo de formação da cultura organizacional.

Freitas (1991) entende que, de modo geral, as respostas que geram resultados favoráveis em determinada cultura acabam sendo internalizadas como verdades inquestionáveis. Entre essas verdades ou pressupostos, encontram-se os diferentes elementos que formam a cultura organizacional: os valores, as crenças, os ritos, rituais e cerimônias, os mitos e histórias, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação. Cada um deles tem uma função específica na construção da cultura, mas todos servem para estimular a adoção, por parte dos empregados, do conteúdo difundido, além de reforçar uma imagem positiva da organização.

A cultura organizacional é definida por Schein (1989), como uma variável que muda com o tempo, resultado da luta pela sobrevivência externa, ou seja, adaptação ao ambiente, e integração interna do grupo organizacional, percebida por meio de linguagens, mitos, valores, ritos, entre outros. Representa o conjunto de premissas básicas institucionalizadas na organização.

Segundo Zanelli (2003), a organização, como um sistema social, inserida em seu contexto, busca preservar sua identidade e sobrevivência. Para tanto, desenvolve uma estrutura normativa (valores, normas e expectativas de papéis, padrões esperados de comportamento e interação) e uma estrutura de ação (padrões reais de interação e comportamento), originada, sobretudo, nas posições dirigentes.

A cultura organizacional tem uma importância fundamental, pois traz elementos que definem o modo de agir e pensar da organização e institui padrões que promovem internamente uma homogeneização de atitudes, definindo uma única imagem, fruto da colaboração de todos, a ser transmitida para público externo e vivenciada pelo interno (Alvesson apud Freitas, 1991). Esse comportamento coletivo apresenta especificidades diferentes da simples soma dos comportamentos individuais, pois, quando entendido de forma coletiva, o comportamento assume uma totalidade que vai além da simples soma das partes, dando surgimento a uma identidade peculiar de conjunto, que passa a permear, assemelhar e caracterizar as atitudes de cada indivíduo como membro integrante de um grupo.

Sem compartilhar uma cultura comum, não poderíamos falar em construção de identidade, seja no nível dos indivíduos, dos grupos, ou da organização como um todo. A identidade dos indivíduos, dos grupos e das organizações é construída de acordo com o ambiente no qual eles estão inseridos, envolvendo entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações. A partir daí, pode-se dizer que a cultura organizacional é o alicerce para a formação da identidade nas organizações. Ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, a cultura preserva a identidade organizacional, que se traduz na forma como as pessoas na organização a vêem. Essa identidade define a “personalidade”, ou seja, uma maneira de ser e agir que a organização assume e que está presente em todo tempo e lugar.

Aktouf (1993) define a cultura como um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material, a infra-estrutura e as superestruturas. Um movimento dialético entre o que chamamos de material, ou seja, as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, as vivências concretas, e o que denominamos imaterial, no qual se encontram a vida simbólica e suas representações, ideologias e idéias.

Triandis (1995) ressalta que a cultura é para a sociedade ou para a empresa o que a memória é para os indivíduos. A cultura inclui todas aquelas “soluções” que têm funcionado no passado. As pessoas passam, mas as suas contribuições ficam e se transformam em componentes da cultura sob a forma de metas ou valores, de crenças ou modelos de comportamento, de rituais ou de ferramentas.

Estudos realizados por Schein (2001) demonstram que culturas nacionais, subculturas, assim como culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, valores e artefatos visíveis. Os pressupostos básicos são considerados pré-conscientes e normalmente inquestionáveis, são eles que criam os valores do nosso cotidiano. Nas organizações, os valores formais, disseminados pelos gestores, contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir, por isso, desempenham papel fundamental para o sucesso organizacional. Já os artefatos visíveis referem-se aos padrões de comportamento visíveis como vestuário, arquitetura, estrutura física, comunicação visual, entre outros. São geralmente fáceis de perceber, mas difíceis de decifrar.

## 2.4 Identidade pessoal e identidade social

Os conceitos de identidade pessoal e identidade social são distintos. Para compreendê-los, serão estudados os processos de socialização, definidos por Zanelli (2003) como:

*“um conjunto de processos psicossociais nos quais o indivíduo se desenvolve como pessoa e como membro de uma sociedade. Como pessoa, entenda-se o ser uno, diferenciado de todos os demais. Como membro de uma sociedade, semelhante e vinculado a todos, contemporâneos ou não.”*

Segundo Ting-Toomey (1998), a identidade pessoal refere-se ao modo como o indivíduo define suas características próprias, seu autoconceito, geralmente comparando-se com outros indivíduos. Os processos psicossociais que ocorrem até o período em torno da adolescência são denominados socialização primária, e estabelecem a base da identidade pessoal. É quando os indivíduos internalizam os primeiros elementos que irão constituir os seus padrões culturais de base, a maneira como percebem e interpretam a realidade. Posteriormente, na socialização secundária, o indivíduo passa a fazer parte de um número maior de contextos, convivendo com organizações como empresas e outras.

A identidade social refere-se aos conceitos que o indivíduo desenvolve de si mesmo e que derivam de sua afiliação em categorias ou grupos emocionalmente significantes para ele. Esse tipo de classificação inclui, entre outras, as

identidades por afiliação étnica ou cultural, de gênero, de orientação sexual, de classes sociais, de idade ou profissionais.

Turner (1982) define a identificação social como o processo de alguém se localizar ou localizar outra pessoa dentro de um sistema de categorizações sociais, e ainda como a soma total das identificações sociais usadas por uma pessoa para definir a si própria. Assim, a maneira pela qual alguém é definido por outros influencia sua auto-identidade em algum grau. A partir da convivência com os grupos aos quais fazem parte, as pessoas desempenham variados papéis, buscando reconhecimento social e aceitação dos grupos de referência.

Berger (1998, p.12) destaca que *“as identidades são atribuídas pela sociedade. É preciso ainda que a sociedade as sustente e com bastante regularidade”*. Sendo a identidade social construída a partir do momento em que os indivíduos se vêem como parte de um grupo, as organizações de trabalho representam um grupo bastante expressivo na definição da identidade social dos seus membros. Daí a necessidade de se estudar a interação entre eles, uma vez que o convívio entre as pessoas pertencentes a esse grupo tende a ser intenso e significativo. De acordo com as influências recebidas na socialização primária e secundária, os indivíduos descobrem um grande número de comportamentos que são esperados deles, e incorporam certas expectativas de papel. Ou seja, formam conceitos do que podem esperar de cada pessoa, e de como devem se comportar em cada situação. A identidade dos indivíduos é, portanto, resultado da formação social, alicerçada em um contexto objetivo, um mundo de interações sociais.



Estudos realizados por Ashforth e Mael (1989) classificam três conseqüências gerais da identificação do grupo, que são especialmente relevantes para o comportamento organizacional. São elas: Os indivíduos tendem a escolher atividades e instituições que sejam congruentes com suas identificações mais evidentes; a identificação afeta os resultados, como a coesão e a interação intragrupais; e a identificação reforça a fixação ao grupo e a seus valores, e aumenta a competição com grupos externos. Os mesmos autores sugerem que a existência da diversidade na identificação do grupo pode levar a alguma dificuldade nas relações entre pessoas de identidades de grupos diferentes. Segundo Ting-Toomey (1998), os indivíduos tendem a experimentar um maior grau de vulnerabilidade em seus encontros iniciais com pessoas de outros grupos do que com as pessoas do seu próprio grupo.

Em oposição a uma visão tradicional, que compreende a identidade social de um indivíduo como fixa e contínua, como algo que pertence a ele de modo quase permanente, uma corrente significativa de autores tem procurado desenvolver um conceito de identidade como algo fluido, multidimensional, dependente do contexto sócio cultural das situações nas quais os indivíduos vêm-se envolvidos, e como algo que possui um forte componente relacional.

Lopes (2001) define o significado de identidade social como sendo construído pela ação conjunta de participantes discursivos, em práticas discursivas situadas na história, na cultura e na instituição. O mesmo autor cita algumas características importantes das identidades sociais: A sua natureza fragmentada, no sentido de que as pessoas não possuem uma identidade social homogênea, como se pudessem ser definidas por sexualidade ou raça, por

exemplo; a possibilidade de que identidades contraditórias coexistam na mesma pessoa. Um exemplo seria pensar na existência de um homem que vote em um partido conservador, embora seja sindicalista; e o fato de as identidades sociais não serem fixas, uma vez que estão sempre se construindo e reconstruindo no processo social de construção do significado.

As perspectivas intergrupais, que se referem às atuações dos indivíduos como parte de um grupo, têm sido uma das principais estruturas para o entendimento das interações humanas, envolvendo indivíduos percebendo a si mesmos como membros de uma categoria social, ou sendo percebidos por outros como pertencentes a uma categoria social (Taylor e Moghaddam, 1987).

## **2.5 Comunicação e construção da identidade organizacional**

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos, podendo objetivar tanto as relações internas como as relações externas. Simon (1979) afirma que a comunicação pode ser formalmente definida como qualquer processo pelo qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro. Kreps (1990) entende a comunicação organizacional como um processo pelo qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela.

Bahia (1995) conceitua comunicação organizacional como o conjunto de métodos, técnicas, recursos e meios pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (consumidores e sociedade). A

comunicação interna é entendida como a verificada entre a organização e o seu pessoal. A comunicação externa é aquela que abrange consumidores, clientes, fornecedores, acionistas, imprensa, enfim, o público em geral.

De acordo com Stoner (1980), internamente, a comunicação desempenha a função de fonte de informação, instrução e avaliação dos membros da organização. Suas principais finalidades são orientar os subordinados quanto aos objetivos e planejamentos, transmitir o propósito da organização e, num sentido inverso, transmitir aos superiores o resultado do trabalho desempenhado, bem como dúvidas e sugestões levantadas pelos subordinados. Externamente, a comunicação busca obter informações úteis que permitam avaliar o desempenho organizacional e auxiliar o processo decisório.

O processo comunicativo possui um caráter fundamental para a organização como um todo, possibilitando a execução das funções administrativas como o planejamento, a organização, a direção e o controle. Stoner (1980, p. 124) ressalta que *“as informações são a base de qualquer planejamento, dos planos que devem ser colocados em prática, e a liderança exercida pelos administradores supõe uma boa comunicação com seu subordinados”*. Katz e Kahn (1987, p. 152) são enfáticos em ressaltar a importância da comunicação e do bom fluxo de informações ao afirmarem que:

*“as comunicações são tão essenciais para uma organização que alguns analistas sustentam que, se pudéssemos identificar todos os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento da*

*organização, estaríamos mais próximos de compreender a organização em si”.*

A identidade organizacional é construída através de comunicações formais e informais. De acordo com Simões (1995), as expressões verbais e visuais, em conjunto com as mensagens expressas por produtos, propagandas e relações públicas, inseridas no contexto organizacional, estruturam a formação da cultura, que por sua vez modela a identidade. Corroborando com tal idéia, Machado e Sachuk (2004) salientam que a linguagem é um dos alicerces da cultura, contribuindo diretamente para a construção da identidade nas organizações, tanto no que diz respeito à difusão de valores a serem compartilhados entre os indivíduos, quanto nas formas de projeção da imagem diante do público interno e externo. Hall (1984, p.23) esclarece que:

*“Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliações: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos”.*

É por meio da comunicação interna que as organizações contribuem para as interações sociais, com o objetivo de estabelecer uma base consensual para a interação e construção da identidade organizacional. Alvesson e Deetz (1999) salientam que quando uma organização adota uma ação comunicativa, emerge a

possibilidade de os indivíduos compartilharem entre si a realidade vivenciada. Hall (1984) observa, ainda, que as organizações têm características próprias e essas características afetam o comportamento de seus membros. Elementos como credibilidade, adequação, entendimento e sincronia devem ser observados e aprimorados. É preciso conhecer as peculiaridades organizacionais para entender o comportamento humano.

Outro ponto que merece ser destacado refere-se ao processo perceptivo, que é o ponto-chave para a compreensão das comunicações, estando sujeito a muitos fatores, os quais podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas percebem uma mesma informação ou imagem. O objetivo da comunicação organizacional é dar sentido à realidade vivenciada na organização, fazendo com que os indivíduos compartilhem os mesmos significados. No entanto, as necessidades, os valores e interesses individuais devem ser considerados no processo perceptivo. Rego (1986) esclarece que a impressão que o receptor da comunicação tem do comunicador, o interesse e motivação em receber a mensagem e transmiti-la posteriormente, o papel que o indivíduo desempenha na organização e as diferenças de “status” são alguns fatores que favorecem ou dificultam a comunicação.

O papel da comunicação, no sentido de informar aos empregados sobre os valores declarados, as diretrizes, os objetivos e as definições gerais estabelecidas pela organização, incluindo-se o perfil que ela deseja para os seus empregados, tem por finalidade restringir e coordenar as atividades dos indivíduos, estabelecendo a ordem, e servindo como fonte de motivação e integração entre os funcionários. No entanto, a eficiência da comunicação depende de como essas

informações são percebidas e interpretadas pelos membros. É justamente a comunicação o meio privilegiado pelo qual se constrói, ao longo do tempo, a coletividade organizacional. O processo de comunicação organizacional consiste em dar um significado à sua identidade, representando o que a organização é. Se a comunicação for eficiente, o engajamento das pessoas envolvidas tenderá a ser maior.

Para Fleury (1996), a comunicação como fonte, instrumento de poder tem claras relações com a cultura organizacional. É no processo de investigação da cultura de uma organização que identificamos aspectos formadores da identidade organizacional. Hoje, muitas instituições públicas só podem ser analisadas por meio da perspectiva da fragmentação da cultura. Não há como falar em consenso na realidade das organizações brasileiras, mas seguramente na análise das culturas se assentam as relações de poder.

Curvello (2001) observa que a comunicação organizacional foi sendo definida como aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes as organizações sociais. Almeida (1981, p.82) complementa que *"pertencem ao âmbito da comunicação organizacional todas as atividades comunicativas de que lançam mão os responsáveis por uma organização para que ela exista e cumpra o seu papel"*. A comunicação interna nas organizações foca três objetivos: que cada funcionário passe a ser um agente de comunicação, que os profissionais de comunicação tornem-se efetivamente consultores, e que se efetive a definição básica de comunicação: tornar comum (Favaretto, 2001). A informação pode ser vista como um fator fundamental para o progresso social, político, cultural e econômico. *"Quanto mais desenvolvida a sociedade, maior a sua taxa de*

*interações de comunicação entre seus membros, em benefício de mais informações e de melhores decisões”.*(Bahia, 1995, p.28)

Altenfelder (2001) sustenta que a comunicação é uma área estratégica nos resultados de todas as empresas e requer estudos permanentes. Trombka (1997) cita que, a organização, por ser um sistema aberto, tende a absorver novas tecnologias de comunicação, com conseqüências de construção de uma cultura organizacional diversa e de uma nova forma de administração do poder. Ressalta, ainda, que os aspectos de novas tecnologias da informação modificam a ótica de organização dos subsistemas organização e público, trazendo como efeito a necessidade de atualização na forma de trabalhar a comunicação nestes espaços.

Curvello (2001) comenta que comunicação é interação, diálogo, tornar comum, porém não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Afirmar que no ambiente das organizações, a dimensão comunicação quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e de controle, ou seja, uma simples forma utilizada pelos níveis hierárquicos mais altos para repassar ordens, normas e procedimentos aos níveis hierárquicos mais baixos. A racionalidade aliada às estruturas burocráticas impõe barreiras ao livre trânsito de informações, favorecendo somente informações e idéias voltadas à produtividade. No entanto, a redução de cargos e níveis hierárquicos, visando a aproximação dos níveis estratégico e operacional vem sendo utilizada por várias empresas como forma de solucionar problemas causados pela estrutura fortemente hierarquizada, melhorando a comunicação interna.

Os gestores cada vez mais têm tratado a comunicação empresarial como uma ferramenta estratégica, tanto que a sua gestão pode transformar-se em vantagem competitiva para as organizações. Segundo Goulart (2001) a comunicação empresarial passou a ocupar lugar de honra entre as ferramentas de gestão somente no final do século XX. Certamente o cenário econômico mais competitivo foi um dos fatores que provocou o aumento da demanda por estratégias de comunicação, a exigência da profissionalização dos meios, a inclusão de uma preocupação ordinária em informar, passando o processo de comunicação de episódico para contínuo. Nassar (2001) salienta que conforme estudo da revistas Fortune, os executivos das maiores empresas americanas já investem 80% de seu tempo em comunicação, por considerá-la condição fundamental para o sucesso dos negócios.

Uma variável utilizada para a análise de como as empresas lidam com a questão da comunicação é a ideologia gerencial, ou o modo de pensar dominante no ambiente da administração, em que toda a questão é avaliada a partir da perspectiva da racionalidade econômica, através da dominação dos meios, com rapidez, em busca da eficácia. Em relação à comunicação interna, Goulart (2001) cita que há ainda muita polêmica de como fazê-la fluir e dar resultados. Em pesquisa realizada junto a 25 empresas de grande e médio porte de Minas Gerais, São Paulo, Bahia e Espírito Santo, foram verificadas as percepções, preferências e sugestões dos funcionários sobre o processo de comunicação interna. O resultado apontou a comunicação direta e pessoal realizada pelas chefias imediatas, como a forma preferida pelos funcionários para receber informações sobre a empresa.



A pesquisa citada por Goulart (2001) também evidenciou a importância de investimentos em treinamento das lideranças em comunicação, e demonstrou que as chefias imediatas, de um modo geral, não se consideram preparadas para conduzir o processo de comunicação. A comunicação organizacional pode se constituir em uma instância da aprendizagem organizacional podendo provocar uma tendência favorável à participação dos colaboradores. Esse ambiente de participação pressupõe liberdade e competência para comunicar. O mesmo autor assegura que a partir da década de 90 houve um avanço no entendimento de que a comunicação interna é fundamental para os resultados da empresa.

Magalhães (2001), reforça que a comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica, suporte da administração para todas as atividades da empresa. É através da comunicação que se constrói a identidade organizacional, o pensar e o sentir da organização, pois os valores são transmitidos por meio da comunicação. Os indivíduos aprendem e passam a confiar nos valores quando a empresa adquire uma linguagem comum entre a teoria e a prática. Quando as pessoas concordam apenas externamente, sem haver uma predisposição psicológica e aceitação interna, todos tendem a perder com a falta de comprometimento.

Para Cerqueira (1994), a adesão de todos os funcionários será sempre uma dificuldade para a empresa. No entanto, o que se deseja é alcançar o máximo de pessoas no maior tempo possível comprometidas. Um ambiente de abertura, com tendências à vida em comunidade facilitam a adesão. À medida que a empresa define e expõe o sucesso da sinergia do comprometimento, as pessoas que não aderem, começam a destoar e ficam fora de sintonia. A auto-estima, a empatia e a afetividade são essenciais para se desenvolver a sinergia do comprometimento.

### **3. Método**

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados no estudo. Primeiramente, são descritos os sujeitos. Em seguida estão caracterizados o tipo, abordagem, procedimentos e modo de investigação da pesquisa. Posteriormente, são apresentadas as técnicas e os instrumentos de coleta de dados, além dos procedimentos adotados para a análise dos dados.

#### **3.1 Sujeitos**

Os sujeitos da pesquisa foram os gerentes de recursos humanos, diretores e outras pessoas responsáveis pela disseminação dos valores na empresa. A população envolvida foi constituída pelos empregados que trabalham na organização pesquisada realizando atividades relacionadas ao fenômeno em estudo.

#### **3.2 Caracterização da pesquisa: tipo, abordagem, procedimentos e modos de investigação**

Essa pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso, uma vez que houve uma análise intensiva, reunindo informações tão numerosas e detalhadas quanto possível de um único caso. Segundo Godoy (1995), o estudo de caso consiste na busca de respostas para as questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, através de uma análise profunda dentro de um contexto de vida real. Optou-se por realizar a pesquisa em uma única organização, sendo necessário recorrer a técnicas de coleta de informações variadas e refinadas, envolvendo entrevistas semi-estruturadas e documentos. Conforme sugerido por

Ferro (1991), o contato direto entre entrevistador e entrevistados permitiu trazer à tona valores e crenças que apresentariam dificuldades de serem obtidos de outra forma.

Foram descritos os valores formais da organização, as formas de comunicação desses valores aos membros e a percepção da diretoria de Recursos Humanos quanto à influência desses valores sobre o comportamento dos funcionários. Posteriormente, buscou-se identificar as características centrais que definem a identidade da organização por meio de uma análise junto à diretoria de Recursos Humanos, permitindo assim identificar a relação entre os valores formais e a construção da identidade organizacional. O presente estudo é, portanto, do tipo descritivo, pois segundo Richardson (1985), *“na pesquisa de natureza descritiva o propósito é o de estabelecer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos”*.

As características, aqui apresentadas, são típicas das pesquisas de natureza qualitativa, pois conforme sugerido por Minayo (2001, p.14) *“a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”*. O enfoque qualitativo nessa pesquisa teve a finalidade de analisar e compreender por meio do conteúdo exposto pelos indivíduos a relação entre os fenômenos em questão.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumento-chave, é basicamente descritiva, privilegia o

método indutivo na análise dos dados, se preocupa com o processo e não simplesmente com os resultados, estabelece relações, explicando e compreendendo o desenvolvimento da vida humana e de seus diferentes significados nos diversos meios culturais. (TRIVIÑOS, 1987).

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta dos dados foi constituída por fontes primárias (entrevistas) e secundárias (documentos). Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, individuais e em profundidade aplicadas a seis membros da diretoria de Recursos Humanos da Fiat Automóveis, onde foram elaboradas perguntas previamente, para que a partir daí, os entrevistados pudessem se manifestar livremente sobre o assunto e as questões propostas. As entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas, havendo a necessidade de realizar várias entrevistas com cada um dos entrevistados com a finalidade de obter informações detalhadas sobre os aspectos apresentados. Primeiramente, foi feita a apresentação dos objetivos do trabalho, e em seguida solicitada a autorização para que a conversa fosse gravada. As entrevistas foram realizadas de forma tranqüila e sem problemas, com uma duração média de 50 minutos cada.

Triviños (1987) entende como entrevista semi-estruturada, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo.

A coleta de dados através de documentos foi feita por meio da análise e estudo de documentos oficiais da organização, como manuais contendo os

valores e políticas da empresa, relatórios, pesquisas realizadas anteriormente, entre outros. A palavra “documentos” deve ser entendida de forma ampla, incluindo os materiais escritos como jornais e revistas.

### **3.4 Análise dos dados**

As principais técnicas utilizadas na análise e interpretação dos dados foram a análise documental e a análise do conteúdo. Baseado em Godoy (1995), a análise documental foi feita em três fases fundamentais. Foram elas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise foi a fase de organização dos documentos considerados relevantes, seguida de leitura minuciosa dos documentos selecionados, codificando, classificando e categorizando os mesmos.

A identificação dos documentos considerados importantes foi feita por meio dos seguintes tipos de leitura: 1) leitura preliminar, ou familiarização; 2) leitura seletiva, ou seja, identificação de conteúdos relevantes aos objetivos propostos; 3) leitura reflexiva, que consiste no reconhecimento e avaliação das informações; 4) leitura interpretativa, que é a interação dos conteúdos obtidos com o referencial teórico utilizado no estudo; e 5) leitura explicativa, que busca verificar os fundamentos de verdade presentes nos documentos.

A análise de conteúdo foi utilizada para compreender os dados provenientes das entrevistas, discursos e percepções da diretoria de Recursos Humanos, pois segundo Richardson (1989), toda comunicação que implica a transferência de significados de um emissor a um receptor pode ser objeto de análise de conteúdo.

#### **4. Apresentação e discussão dos dados**

Neste capítulo, são apresentados os dados coletados na empresa. Inicialmente, é feita a caracterização da empresa em linhas gerais. Depois são apresentadas as informações relativas aos valores formais e à identidade organizacional. Por fim, são analisados os dados da pesquisa e definidas as limitações do estudo.

##### **4.1. Histórico da Fiat**

A Fiat Automóveis foi fundada em 1899 na cidade de Turim, que fica na região italiana do Piemonte. Hoje, com mais de 100 anos de vida, ainda se mantém em seu negócio original, fabricando automóveis em mais de 60 países da Europa, América Latina, América do Norte, Ásia, África e Oceania. Foi constituída no Brasil em 06 de julho de 1973 e teve seu estabelecimento inaugurado em 09 de julho de 1976 pelo presidente Ernesto Geisel. Está sediada em Betim, Minas Gerais, a 24 km de Belo Horizonte.

Na chegada da Fiat Automóveis ao Brasil, Minas Gerais não tinha mão de obra especializada para a indústria automobilística. Muitos dos primeiros operários vinham das atividades rurais e receberam forte treinamento para entrar na nova atividade profissional. Em 1976, foi iniciada a produção do primeiro veículo em território nacional: o Fiat 147. A partir de então, a montadora passou a trazer para o mercado interno tecnologias e processos até então disponíveis apenas nos países avançados.

No final da década de 80 e início de 90, particularmente, a Fiat registrou grande ascensão no mercado interno. Maior exportadora privada do Brasil nos últimos anos, a Fiat encontrou em produtos inovadores como o Uno Mille, o Tempra e o Pálio (o primeiro carro mundial fabricado no Brasil), além do importado Tipo, associado a políticas de parcerias e rigorosos processos de melhoria e aprimoramento tecnológico de seus produtos, o caminho para alcançar melhores índices de participação junto à preferência do consumidor.

Os crescentes investimentos da Fiat Automóveis no Brasil se dirigem à ampliação da capacidade de produção. O número de empregados passou de 6.986 em 1977 a 19.675 em 1996. Num curto espaço de tempo, a empresa mineira saltou do quarto lugar em vendas no ranking das montadoras no Brasil para a primeira colocação. Em termos percentuais, a Fiat aumentou sua participação no mercado brasileiro em treze anos, saltando dos 15% verificados em 1990, para 25% em 2003.

A Fiat é hoje, a principal exportadora privada do Brasil para cerca de 50 países em todo mundo. Um volume de veículos montados que representa mais da metade de automóveis e comerciais leves exportados pela indústria brasileira. A fábrica possui uma área total de 2.250.000 m<sup>2</sup> com 600.000 m<sup>2</sup> de área construída. A Produção atual da Fiat Automóveis S.A. é de 1.850 (mil oitocentos e cinquenta) veículos/dia, sendo dividida entre os mercados de destino Brasil (subdividido em rede de concessionários e frotas), Europa, Argentina e outros países da América Latina e Central, denominados Países Emergentes.

Atualmente a Fiat tem capacidade produtiva para 2.100 unidades/dia nos seguintes modelos: Mille Fire, Palio Fire, Palio Flex, Palio Weekend, Palio

Adventure, Siena, Marea, Marea Weekend, Strada, Uno Furgão, Fiorino Furgão e Stilo. A Fiat é a maior empresa de Minas Gerais em termos de contribuição tributária, sendo arrecadados em média, R\$ 1,5 bilhão ao ano, influenciando para os resultados da economia mineira no cenário nacional.

O principal canal de vendas é a rede de concessionárias Fiat, perfazendo um total de 333 concessionárias, situadas em mais de 600 endereços em todo o País. As concessionárias estão agrupadas em oito regiões diferentes, chamadas de regionais. Cada regional é responsável pela quota de mercado em Estados pré-determinados do País. As regionais Fiat no Brasil abrangem todo o território nacional.

A Fiat Automóveis é uma das empresas que compõe o Grupo Fiat, que atua no Brasil desde 1950, quando a primeira empresa do Grupo se instalou no País com o objetivo de comercializar tratores, atraída pelas grandes potencialidades de um país que tinha na agricultura sua principal atividade econômica, mas que, naqueles anos do pós-guerra, experimentava o fenômeno da urbanização crescente. Esse ano o Grupo Fiat completará 55 anos no Brasil.

Atualmente o Grupo Fiat possui dezesseis empresas e uma fundação, relacionadas a seguir: Fiat do Brasil (Holding); Fiat Automóveis; Isvor (Treinamento e Formação); Gesco (Gestão Contábil); Sadi (Comércio Exterior); Telexis (Tecnologia de informação); Iveco (Veículos Comerciais); Teksid do Brasil (Produtos Metalúrgicos); Magneti Marelli do Brasil (Componentes); Comau do Brasil (Sistema de Produção Automatizada e Engenharia de Manutenção); Fiat Finanças Brasil (Serviços Financeiros); Banco Fidis (Financiamento); CNH



(Máquinas Agrícolas); Banco CNH Capital (Financiamento de Equipamentos) Fides (Corretora de Seguros); Fast Buyer (Gestão de Compras) e Fundação Torino (Educação).

O faturamento do Grupo Fiat no Brasil representa cerca de 7,0 % do faturamento total do Grupo Fiat no mundo. A Fiat Automóveis responde por cerca de 56 % das vendas do Grupo no País, seguida pela CNH, responsável por 20 % do faturamento total. Para o Grupo Fiat, o Brasil representa o seu mais completo mercado depois da Itália, no qual atua com todos os seus principais setores de negócios. Como pode ser visto na tabela abaixo, houve um contínuo aumento no faturamento do Grupo Fiat no Brasil nos últimos cinco anos:

TABELA 1 - Faturamento do Grupo Fiat no Brasil nos últimos cinco anos

<b>Ano</b>	<b>Faturamento</b>
1999	R\$ 8,9 bilhões
2000	R\$ 9,7 bilhões
2001	R\$ 10,5 bilhões
2002	R\$ 11,1 bilhões
2003	R\$ 11,4 bilhões

Fonte: Documentos internos fornecidos pela Fiat.

A explicação de como os gestores conseguiram tanto em tão pouco tempo, segundo pesquisadores, está no estilo de administração, uma administração

participativa, que faz uso de ferramentas japonesas como o CCQ (Círculo de Controle da Qualidade).

O Grupo Fiat no Brasil tem seu faturamento dividido nos seguintes setores: veículos, máquinas agrícolas e de construção, componentes, fundição, automação industrial e outros. Os veículos representam 60,7% do faturamento; máquinas agrícolas e de construção 20,0%; os componentes respondem por 8,9%; a fundição é responsável por 3,4% do faturamento; a automação industrial representa 1,9 %; e os 5,9% restantes são provenientes de outros setores.

O ex-presidente da Fiat do Brasil, Sr. Roberto Vedovato, que acaba de ser substituído por Cledorvino Belini, ocupou esse cargo de maio de 1998 a fevereiro de 2005, destacando três razões que explicam a ascensão da Fiat no Brasil. Primeiro, a firme e já antiga confiança da Fiat de que o Brasil está destinado a cumprir um importante papel no mundo. Em segundo lugar, o compromisso de longo prazo da empresa com o Brasil, o que explica os investimentos constantes. Por fim, e talvez, mais importante, a verdadeira integração da empresa com os brasileiros e com seu modo de ser e agir.

#### **4.2. A Área de Recursos Humanos**

A estrutura atual da Fiat Automóveis foi elaborada pelo setor de Organização e Recursos Humanos e está representada pelo organograma geral, que é divulgado entre os gerentes dos diversos departamentos da empresa. É também responsabilidade do departamento de Organização e Recursos Humanos manter o organograma atualizado.

Por determinação da área de Organização e Recursos Humanos, todos os cargos da empresa possuem definição por escrito onde consta o título do cargo, posição hierárquica, lista de atribuições e discriminação dos subordinados em termos numéricos.

A descrição de cargos tem como objetivo esclarecer as relações entre os cargos no sentido de evitar posições e omissões de responsabilidades, orientar os funcionários no que diz respeito à compreensão de seu cargo, estabelecer as bases para a estrutura salarial da empresa, familiarizar os novos funcionários com seus cargos e auxiliar a seleção de funcionários. Tarefas e responsabilidades definidas e objetivos claros são extremamente importantes para a empresa, conforme citado em vários relatos da Diretoria de Recursos Humanos. Alguns estão descritos a seguir:

*“Nossos funcionários sabem exatamente o que devem fazer, chegam ao serviço capacitados para executar suas tarefas e dispostos a executá-las bem”. (S1)*

*“Cada pessoa deve conhecer suas responsabilidades individuais, mesmo que o grupo trabalhe em conjunto. Quando a execução de outras tarefas depende de uma pessoa ter completado sua parte do trabalho, as responsabilidades ficam especialmente importantes”. (S2)*

*“Parte da motivação dos nossos funcionários vem do fato de eles saberem que têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com eles”. (S3)*

*“As responsabilidades são os resultados que se espera obter das pessoas que se espera motivar: o que deve ser feito, quem e quando. Por isso é nosso dever definir as responsabilidades de cada funcionário e explicar-lhe com clareza”. (S4)*

*“Se as pessoas não sabem que resultados se esperam delas, certamente não poderão obtê-los e não se poderá reconhecer e premiar o sucesso e o bom desempenho”. (S5)*

*“Quando um novo membro ingressa na empresa, a nossa maior preocupação é treiná-lo para que ele possa fazer o que se espera dele da melhor forma possível”. (S6)*

O Grupo Fiat emprega diretamente no Brasil mais de 21 mil pessoas, além de outras 2.000 joint ventures nas áreas industriais e de serviços. No total, são mais de 23 mil brasileiros ligados ao Grupo, o que faz dele um dos maiores empregadores do Brasil. O País representa 13% do total de trabalhadores das empresas do Grupo Fiat espalhadas pelos cinco continentes.

As pessoas que trabalham para o Grupo Fiat no Brasil estão ligadas aos setores de componentes automotivos, automóveis e caminhões, máquinas agrícolas e de construção, serviços e outros. Do total de trabalhadores brasileiros, 93,9 % estão ligados a operações industriais e 6,1 % exercem atividades no setor de serviços.

A empresa atualmente utiliza os manuais de Sistemas, Técnico e de Normas e Procedimentos, este último divulgado de acordo com assuntos específicos. O manual de Sistemas contém os objetivos do sistema, fluxogramas, descrição e modelos de entradas e saídas e rotinas operacionais. As funções de Organização e Métodos são exercidas pela Unidade de Organização e Recursos Humanos.

As políticas gerais da empresa são elaboradas pela alta administração quando estas são a nível estratégico, sendo as demais elaboradas em reuniões formais com os subordinados diretos. A alta administração da empresa procura utilizar os meios de comunicação interna para manter seus subordinados diretos e indiretos, informados quanto aos objetivos, políticas e programas da empresa. O setor de Comunicação interna, dentro da área de Organização e Recursos Humanos, é responsável por estas funções.

Atualmente são utilizados os seguintes meios de comunicação:

- Intranet;
- Revista "Expresso Fiat" - 15.000 exemplares/mês;
- Quadro de Avisos - 205 quadros/atualização semanal;
- Boletins - 16 edições/ano;
- Cartazes, Out-doors e Folders;
- Encontros Institucionais realizados com a Superintendência, Gerência, e Chefias (Bimestral);
- Programa Café da Manhã destinado a Diretores e Gerentes com seus empregados e Programa Bom Dia, que consiste em um encontro diário realizado pela Chefia com seus subordinados no início de cada turno;
- Calendário Anual;
- Treinamentos;
- Consultoria técnica interna.

A empresa tem recebido como retorno desta comunicação interna, o melhoramento do clima organizacional, a valorização da empresa e seu potencial. Os programas de prevenção de acidentes, o treinamento em particular e, significativos investimentos visando à melhoria do ambiente interno e a diminuição dos riscos de acidentes, possibilitaram uma redução de 60% na frequência dos

acidentes de trabalho. À medida que o clima organizacional foi se transformando e as causas de insatisfação foram reduzidas, o índice total de absenteísmo foi diminuindo progressivamente, atingindo uma redução de 66%.

O treinamento e o desenvolvimento dos funcionários é feito através de treinamento no trabalho, estágios em outros cargos, programa de cursos e conferências, cursos de administração, informática, cursos técnicos, estágios externos, além do rodízio entre os cargos do mesmo nível. A Fiat Automóveis S.A. possui dois locais de treinamento: O CTA - Centro de Tecnologia Automotiva e o Centro de Competências, onde são ministrados os cursos e realizados os treinamentos.

O nível de exigência, quanto à capacitação da mão-de-obra, tem sido cada vez mais elevado. Conforme citado pelos diretores de Recursos Humanos da Fiat Automóveis, é preciso ter disposição para trabalhar em grupo, polivalência, iniciativa para buscar informações, facilidade de comunicação e de disseminação do conhecimento.

Depoimentos da Diretoria de Recursos Humanos demonstram que o Grupo Fiat parte do princípio de que a qualidade é consequência de liberar o talento e as emoções das pessoas, compartilhando valores como respeito, confiança e solidariedade. Vamos reproduzir alguns deles:

*“A confiança - este valor, indispensável em todo processo de mudança, passou a ter uma nova dimensão a partir de 1990. A Fiat Automóveis foi a única montadora do país que conseguiu evitar a demissão de colaboradores de sua equipe. Esta atitude foi determinante para a confiança que depositam na empresa, tanto os seus colaboradores, como*

*também fornecedores e concessionárias. Isso só acontece quando se trabalha em time.” (S1)*

*“Para fazer parte do Grupo Fiat é de fundamental importância trabalhar com humildade, honestidade, humanismo e humor. Estes são os “4Hs” da qualidade total dos nossos funcionários.” (S2)*

*“O desenvolvimento do trabalho em equipe, a política de treinamento, o nível de escolaridade, a política de benefícios e a polivalência dos funcionários têm trazido impulso a todos os tipos de flexibilidade operacional: Flexibilidade de Produto, Mix, Volume e Entrega”. (S3)*

*“Atualmente, a empresa conta com um elevado número de especialistas de melhoramento contínuo, desenvolvidos a partir dos seus próprios quadros de colaboradores, demonstrando que a empresa possui auto-suficiência em instrutores internos e integração da equipe”. (S4)*

*“Para promover a integração entre os funcionários, foi e continua sendo dada uma constante atenção aos processos de comunicação interna”. (S5)*

*“O processo de aprendizagem na empresa não é só de cima para baixo, é também horizontalizado, ou seja, tudo que um funcionário aprende em um treinamento, ele repassa para os funcionários que trabalham diretamente com ele. Isso é feito para criar uma união no grupo e demonstrar o sentido da solidariedade”. (S6)*

Weiss (1991), afirma que as pessoas vêm trabalhar numa empresa, vêm motivadas, com vontade de fazer o melhor que podem. A função do dirigente é a de criar um ambiente produtivo e encorajar essa dedicação.

Como o mercado consumidor automotivo brasileiro é irregular, a Fiat Automóveis S.A. busca de forma muito freqüente compatibilizar os níveis de produção aos níveis de vendas dos veículos no mercado interno, responsável por absorver quase 90% da produção. A flexibilidade está sendo cada vez mais utilizada na indústria automotiva, dado ao índice crescente de automação.

Dellagnelo e Silva (2000) salientam que os traços que compõem as novas formas organizacionais trazem à tona a condição implícita da flexibilidade na gestão das organizações. No entanto, a flexibilidade compreende diversos

aspectos relacionados à adaptação da organização frente às mudanças constantes no ambiente tanto externo quanto interno. A flexibilidade de produto, mix, volume e prazo de entrega são resultados diretos da capacitação dos recursos humanos.

Segundo os gerentes das áreas produtivas, as alterações na programação produtiva, com redução da produção, parada de linhas propositais e até mesmo a concessão das férias coletivas, são formas de evitar excessos de estoques no pátio da montadora e nas concessionárias, que geram custos altíssimos para os mesmos. Porém estas decisões modificam significativamente a programação dos recursos humanos.

Para adequar melhor a jornada de trabalho dos funcionários às alterações da produção, parada de linha e férias coletivas, a Fiat Automóveis S.A. criou o sistema de Banco de Horas – sistema de débito e crédito de horas. Se o funcionário trabalha menos do que as horas contratuais, ele recebe um débito e caso ele trabalhe mais, recebe um crédito do Banco de Horas. Baseado na legislação trabalhista, o sindicato negociou com a empresa estabelecendo para o Banco de Horas um limite máximo de 2 horas excedentes por dia. Além disto, este Banco de Horas deve ser zerado no período de um ano, quando o funcionário deverá gozar as horas excedentes.

O Banco de Horas é um mecanismo utilizado para a flexibilidade da fábrica. Quando ocorrem paradas de linha por problemas técnicos ou falta de peças, os funcionários podem ser dispensados e as horas vão a débito no Banco de Horas. Além do Banco de Horas, a Fiat Automóveis S.A. proporciona uma flexibilidade



especial para os funcionários dos setores administrativos. Eles possuem uma flexibilidade de horário para chegada e saída, podendo alterar seu horário de trabalho em até 30 minutos, diariamente, sem qualquer aviso prévio a chefia imediata.

Conforme é observado no quadro 1, a Fiat Automóveis proporciona uma série de benefícios aos seus funcionários, incentivando e pagando parte dos estudos, dando auxílio à família dos funcionários, assistência médica e odontológica, entre outros.

Quadro 1:  
Caracterização da mão-de-obra na Fiat Automóveis

<b>Características</b>	<b>Situação atual na Fiat Automóveis</b>
Número de Funcionários Diretos	8.009
Número de Funcionários Terceirizados	9.256
Produção Diária	1.850 carros/dia
Turnos de Trabalho	2 Turnos
Jornada de Trabalho Semanal	44 horas
Treinamento	CTA - Centro Tecnológico Automotivo  Centro de Competências

Benefícios	Assistência Médica
	Assistência Odontológica
	Alimentação
	Cesta Básica
	Cesta Especial
	Transporte
	Desconto de 15% na compra de um carro Fiat (à vista)
	Kit Escolar para os filhos de funcionários
	Previdência Privada (para os líderes)
	Incentivos a estudos, aperfeiçoamento, especializações, MBA e mestrado
	PLR (Participação nos Lucros e Resultados)

Fonte: Entrevista com líderes de RH

A alta administração da Fiat procura se manter atualizada com os modernos métodos de administração por meio da participação em cursos, palestras e conferências, além da utilização de literaturas especializadas e revistas técnicas. Na empresa existe uma biblioteca contendo livros de administração e técnicos em geral, revistas especializadas, jornais e vídeos, que ficam à disposição dos empregados.

A Fiat Automóveis possui dentro da fábrica de Betim um “Pronto Socorro” equipado para atendimentos urgentes e outros três centros de saúde localizados nas cidades de Belo Horizonte, Contagem e Betim, para atendimento dos funcionários e seus dependentes.

#### **4.3. Projetos realizados pela área de Recursos Humanos**

Conforme relatos a seguir, é possível perceber a importância do trabalho em equipe e dos projetos realizados pelo Grupo:

*“O Grupo Fiat tem no trabalho em equipe um dos seus pilares essenciais para a prática do melhoramento contínuo”. (S1)*

*“Nós trabalhamos desde 1990 com equipes nos Círculos de Controle de Qualidade. Para se ter uma idéia do sucesso alcançado, só até 1992, foram constituídos 238 grupos envolvendo 2.100 pessoas que desenvolveram significativamente sua autoconfiança e seu potencial profissional e humano, crescendo assim seu desempenho, tanto na empresa como no contexto social e familiar”. (S2)*

*“Um funcionário ajuda o outro graças à um sistema de colaboração entre os colegas de equipe. Antigamente, o trabalho da turma do 1º turno era feito e não havia uma seqüência com o trabalho do 2º turno; os funcionários iam embora e não sabiam, por exemplo, que a máquina havia estragado ou aonde o outro havia parado no trabalho. Hoje há uma maior colaboração em torno do serviço, um ensina o trabalho ao outro”. (S3)*

*“A quantidade de projetos sociais com os quais a empresa está envolvida, e o carinho que os trabalhadores olham os produtos que eles produziram, são para nós motivo de muito orgulho”. (S4)*

*“O entusiasmo com que os funcionários participam dos projetos que criamos, a força de vontade deles, a vontade de vencer nos dá a certeza de estarmos no caminho certo”. (S5)*

*“Os projetos sociais que realizamos despertam um sentimento de solidariedade entre os funcionários. Eles se engajam nesses projetos com um brilho nos olhos e uma vontade de ajudar o próximo, que são contagiantes”. (S6)*

Ishikawa (1986) acredita que a administração deve estar centrada na pessoa humana, uma gestão voltada à lucratividade constitui um enfoque já

superado e a administração deve ser participativa. Huber e Glick (1993) apontam que a sobrevivência e o sucesso organizacional dependem de aperfeiçoamentos contínuos. O constante processo de mudança, que caracteriza o sistema de qualidade total, torna indispensável a exigência de processos paralelos de assimilação de novos conceitos e metodologias.

Os projetos que a Fiat vem desenvolvendo fazem uso intensivo de modernas metodologias para o desenvolvimento da qualidade e produtividade. A aplicação das mesmas, incluída a intensiva utilização de indicadores velozes e gestão à vista, possibilitaram uma redução das perdas de materiais no processo produtivo de 74%.

Huber e Glick (1993) salientam que novos ambientes são ricos em oportunidades para mudanças positivas nas organizações e muitos gestores estão levando vantagens destas oportunidades, criando novas e eficazes formas organizacionais. Assim, com a finalidade de facilitar aos colaboradores de piso de fábrica o reinício do seu processo de aprendizagem individual, foi lançado em 1990 um programa com um objetivo claramente estabelecido: criar para os participantes uma efetiva oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal. A participação é voluntária, os grupos escolhem os assuntos a serem estudados, não existindo prazos predeterminados para a conclusão dos trabalhos nem prêmios em dinheiro.

São formados pequenos grupos de funcionários, entre cinco a dez componentes, que atuam no mesmo setor de trabalho ou setores afins (podendo em casos especiais a formação entre funcionários de áreas diferentes) e que se

reúnem regularmente, com a finalidade de aprender, discutir e praticar a metodologia de análise e solução de problemas - MASP, e as técnicas para o controle de qualidade no local de trabalho, em busca da habilitação de todos para o autocontrole.

Essas atividades têm como função a multiplicação de conhecimentos e a geração do hábito de utilização das técnicas básicas de controle da qualidade. Os grupos não são formados para resolução de problemas, portanto, não têm compromisso com resultados, apenas utilizam os problemas mais corriqueiros como uma espécie de “laboratório” para aprender e aplicar diversas metodologias da qualidade e produtividade.

Dellagnelo e Silva (2000) apontam como traços das novas formas organizacionais a contínua e ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional, utilizando uma tecnologia predominantemente não rotineira, baseada no fluxo contínuo, com aplicação de variedade de técnicas, habilidades e serviços. Desde o seu estabelecimento no Brasil, a Fiat Automóveis prima pelo pioneirismo quanto à inovação tecnológica dos seus produtos.

A preocupação em colocar à disposição do mercado brasileiro novas opções tecnológicas possibilitou à empresa aumentar, em 3 anos, sua participação no mercado brasileiro de 12,1 para 21,1 % e a participação na produção nacional de 23,3 para 30,8%. A Fiat Automóveis foi escolhida como a melhor empresa do ano de 1992 por resultados tais como crescimento e rentabilidade através de pesquisa que a revista Exame realiza desde 1974,

avaliando o desempenho global das empresas, considerando os resultados alcançados no ano anterior a cada levantamento.

A empresa promove vários eventos, classificados da seguinte forma: escolinhas de esporte, olimpíadas, colônia de férias, festa de natal, festa de primeiro de maio, dia das crianças, visitas de familiares, bailes genéricos, bailes de debutantes, aniversário de casamento e festa junina.

No que se refere à alimentação a Fiat realiza uma média de 400.000 refeições por mês distribuídos em seus 7 restaurantes internos. Por ano, são entregues 190.416 cestas básicas e, investindo na educação do País, entregou 10.500 "Kits" escolares.

A fábrica promove também, vários projetos culturais, programas de cidadania e valorização dos jovens, voltados para a melhoria da educação, da saúde e da qualidade de vida de públicos de interesses específicos. Esses projetos já envolveram em seis anos 22 milhões de estudantes e 319 mil professores de 34 mil escolas, na discussão da realidade nacional por meio de projetos como 'O Brasil dos Meus Olhos', 'O Brasil Mais Bonito Começa na Minha Cidade' e 'Retrato do Brasil'. Milhares de crianças participaram das iniciativas 'Esportista Cidadão', 'Você Apita' e 'Fiat Direção Segura', com foco na integração social. Novos projetos incluem: 'Um poema chamado Brasil' cujo enfoque é incentivar a prática da escrita, e 'ABC+' que conta com o apoio do Ministério da Educação e da Prefeitura de Betim visando erradicar o analfabetismo nos município.

Solidariedade às comunidades carentes é o enfoque da Teksid, empresa do Grupo Fiat, cujos empregados, nos últimos três anos, arrecadaram e doaram, pessoalmente, 200 toneladas de alimentos, roupas e brinquedos aos moradores da região do Vale do Jequitinhonha (MG). Voluntários das empresas do Grupo Fiat instaladas no Ed. Piemonte, em Nova Lima (MG), realizam atividades como curso de Inclusão Digital. Estas empresas, por meio da coleta seletiva, foram as primeiras parceiras da Prefeitura de Nova Lima (MG) na criação da Cooperativa dos Catadores de Papel da cidade, que já gerou 20 empregos.

Perto de 1.200 empregados das empresas Magneti Marelli no Estado de São Paulo participam como voluntários do Programa Formare, para capacitação e integração social e profissional de jovens de baixa renda. A CNH, outra empresa do Grupo Fiat, participa da construção de mil barraginhas na região do Vale do Jequitinhonha (MG), tecnologia que mantém por mais tempo a umidade do solo devido à sua capacidade de retenção de água em regiões assoladas pela seca, permitindo assim o desenvolvimento da agricultura familiar.

Outro exemplo de projeto social do Grupo Fiat é o Prêmio Fiat de Educação, que distribui, anualmente, prêmios em dinheiro aos filhos dos empregados das empresas do grupo que concluíram, com destaque, o ensino médio e universitário. Em sete anos, 1.017 estudantes dividiram R\$ 3,2 milhões em prêmios. Atualmente está sendo realizado o programa Tesouros do Brasil, que faz parte de uma série de projetos culturais desenvolvidos desde 1999 pela Fiat para todos os estudantes de ensino fundamental e médio do País. A iniciativa tem como objetivo estimular a valorização do patrimônio cultural brasileiro e conscientizar os jovens e a comunidade sobre a importância dos bens culturais.

#### 4.4 Valores Formais do Grupo Fiat

Os relatos apresentados a seguir evidenciam a relevância dos valores formais e a preocupação com a coerência entre esses valores e o comportamento dos funcionários do Grupo.

*“São os valores distintivos que identificam o Grupo Fiat onde quer que opere, sobre os quais cada funcionário deve manter-se coerente em cada uma de suas ações e comportamentos, em cada ocasião de relacionamento dentro e fora do Grupo”. (S1)*

*“A idéia de se criar valores formais foi de unir a força ao trabalho de todos para fortalecer cada vez mais a imagem da Fiat, por isso a importância de que haja coerência entre as ações e os valores formais”. (S2)*

*“A prática deve estar de acordo com a teoria formalizada e difundida na Empresa, senão perde sua razão de ser”.(S3)*

*“Os valores formais fazem parte do cotidiano dos funcionários desde o momento em que eles chegam para trabalhar até o momento que deixam a empresa”. (S4)*

*“Está escrito no crachá que cada funcionário usa dentro da empresa todos os dias quais são os nossos valores, missão e objetivos”.(S5)*

*“É impossível passar um dia dentro da empresa sem ouvir ou ver alguma coisa relacionada aos nossos valores. Eles estão presentes o tempo todo em todo lugar. A idéia é fazer com que os funcionários ajam automaticamente de acordo com nossos valores”.(S6)*

São os valores sobre os quais se baseiam as políticas do Grupo Fiat, entendidas como um conjunto de regras que constituem o fundamento a partir do qual se desenvolve a iniciativa autônoma de negócios em uma esfera comum, nasceram de um século de história da empresa, do trabalho comum, e da visão dos gestores em relação à construção do futuro do Grupo.

Ferro (1991) ressalta que os valores trazidos e gerados pelos fundadores manifestam-se em ações concretas do dia-a-dia da organização, transformando-



se em padrões de comportamento no decorrer do tempo. Estes, uma vez consolidados, mostram às gerações futuras de líderes e aos demais participantes como as coisas são definidas e implementadas.

Os valores do Grupo Fiat não haviam sido formalizados, até 1997, quando a alta administração do Grupo, empenhando-se no desenvolvimento nos mercados internacionais, verificou que um sistema de valores claro e compartilhado seria um pré-requisito para elevar a competitividade e rentabilidade das empresas. Toda a alta administração foi envolvida na definição dos valores formais, como ponto de equilíbrio entre aqueles que emergem e os mais consolidados na cultura. Foram estabelecidos assim, os pontos de referência que pretendiam tornar a organização reconhecível interna e externamente.

De acordo com Kouses e Posner (1991), o objetivo da criação de valores formais é o de guiar as decisões tomadas todos os dias, em todas as instâncias da organização. No entanto, como enfatiza Roberts (1995), existe uma distinção entre os “valores esposados”, que são aqueles que afirmamos acreditar, e nossos “valores em ação” que compreendem os valores que efetivamente guiam nosso comportamento. A importância da criação e disseminação dos valores formais é exatamente de diminuir o espaço existente entre esses valores, ou seja, fazer com que as ações estejam realmente coerentes com a teoria.

A crescente complexidade da área de negócio do Grupo Fiat impôs uma reflexão sobre a necessidade de identificar e esclarecer alguns valores-chave, aos quais a ação empresarial passaria a fazer constante referência, acreditando que só assim seria possível conciliar a autonomia decisória e as orientações

estratégicas do Grupo. Sashkin e Kiser (1994), ressaltam que ao estabelecer consonância entre a palavra e a ação, os líderes definem a realidade e incutem valores através do seu comportamento. Quando o líder administra pelo exemplo, passa a ser visto como modelo, referência ou guia de conduta para os funcionários.

De dezembro de 1996, a novembro de 1997, a alta administração esteve envolvida na criação de quatro valores-chave: Ser Grupo, Criação de Valor, Satisfação do Cliente e Valorização e Respeito pelas pessoas.

#### **4.4.1 Valores-Chave do Grupo Fiat**

O primeiro e mais importante valor do Grupo Fiat é o de Ser Grupo, ou seja, criar uma força e identidade comum entre os membros da organização. Esse valor -chave número um foi criado com o objetivo de fazer com que todos os funcionários tenham orgulho de pertencer a um grande grupo, acreditando nos mesmos valores e políticas.

Os outros três valores-chave foram criados com o objetivo de obter uma identificação de todas as pessoas envolvidas no desenrolar do seu trabalho no dia-a-dia, praticando esses valores para que os produtos e serviços pudessem ser oferecidos com maior qualidade, valorizando a marca e satisfazendo o cliente. Correspondem aos três deveres fundamentais do Grupo para com os acionistas, os clientes e aqueles que trabalham no Grupo.

O valor-chave Criação de Valor corresponde ao dever do Grupo em relação aos acionistas. Cada funcionário deve contribuir para o desenvolvimento do

Grupo e, portanto, transferir aos sucessores, acionistas e funcionários, uma empresa com maior valor. Assim, a cada uma das decisões e a cada uma das ações, deve corresponder o objetivo de aumentar o valor econômico das empresas e do Grupo no seu conjunto. A criação de valor é entendida e medida como a parte do resultado operacional que excede o custo do capital empregado para obtê-lo. Com isso, o Grupo Fiat pretende tornar-se uma empresa mais competitiva e garantir retorno dos investimentos aos acionistas, que são as pessoas que acreditam na qualidade do trabalho do Grupo, e investem na Fiat, confiando nos resultados esperados.

A Satisfação do Cliente é outro valor-chave, que trata do dever do Grupo em relação aos que adquirem um bem, seja ele qual for, produzido por uma empresa do Grupo. A satisfação do cliente requer um empenho constante quanto à qualidade, inovação e maior eficácia do serviço. Isto implica não só a correspondência entre os bens produzidos por uma Sociedade do Grupo e as exigências atuais de quem os compra ou utiliza, mas também a determinação em antecipar as necessidades futuras. Corresponde a um empenho constante para o crescimento e rentabilidade do Grupo. Os funcionários são orientados a trabalhar no produto como se fosse para o consumo próprio, produzindo com qualidade, antecipando o desejo do cliente, reduzindo o custo do produto, evitando o retrabalho, e assim, satisfazendo o cliente, melhor que os outros concorrentes para garantir a empregabilidade de cada um.

A Valorização e Respeito pelas Pessoas é o último valor-chave e representa o dever em relação a quem trabalha no Grupo Fiat e com o Grupo Fiat. Objetiva a valorização, respeito e igualdade para com as pessoas que trabalham na Fiat,

motivando e sendo motivados para que cada funcionário possa dar o melhor de si. Ao criar esse valor-chave, o que se pretende é incentivar comportamentos marcados pelo pleno respeito da dignidade da pessoa, excluindo toda discriminação relacionada com a raça, sexo, idade, religião e convicção política, e assegurando uma gestão igualitária, reconhecendo no mérito, nas prestações de trabalho e nas potencialidades profissionais os critérios determinantes para acrescentar as remunerações e para subir na carreira. O Grupo busca a transparência dos comportamentos e a comunicação aberta e contínua para incrementar o envolvimento e motivação de quem opera no Grupo e com o Grupo.

#### **4.4.2 Princípios Diretores do Grupo Fiat**

Em uma segunda fase de trabalho, foram definidos após os quatro valores chave, sete Princípios Diretores, que correspondem às políticas do Grupo Fiat. São regras que orientam o comportamento e as ações do dia-a-dia de cada funcionário, permitindo alcançar os objetivos traçados para cada área da empresa. Os valores foram estabelecidos com o objetivo de penetrar no pensamento e nos comportamentos diários, e as políticas no quadro de referência para as decisões e ações de todos. Os Princípios Diretores, ou políticas estabelecidas foram as seguintes: Integridade e Rigor, Globalização, Busca Sistemática do Confronto, Propositividade, Competência Profissional como Paixão, Tempestividade e Determinação nas Decisões e Vontade de Superar-se.

Integridade e Rigor é o princípio diretor que orienta cada funcionário a trabalhar em coerência com os valores da Fiat, sendo transparente e sincero, exigente consigo mesmo, buscando sempre fazer bem-feito e com qualidade.

Segundo esse princípio, na sua própria atividade e nas relações dentro e fora do Grupo, toda pessoa deve adotar comportamentos inspirados na máxima transparência, franqueza e correção, respeitando plenamente o Código de Ética adotado pela empresa, e ao qual se faz totalmente referência. Na administração dos negócios, a integridade e o rigor implicam em uma adesão firme ao dever de tentar alcançar o crescimento de valor do Grupo em sintonia com as expectativas que emergem do contexto social, em particular as que tangem à segurança dos produtos e dos processos industriais e às compatibilidades ambientais.

A Globalização refere-se ao princípio que esclarece que o Grupo é uma empresa-rede que atua no mundo inteiro, valorizando a cultura do Brasil e dos outros países onde a Fiat está presente. O Grupo Fiat considera que a sua identidade cultural é um elemento forte de expansão nos mercados mundiais. Todavia, considera ser um fator importante para o crescimento, a integração e a valorização dos diferentes contextos culturais onde opera, demonstrando abertura e sensibilidade às exigências que emergem do ambiente social. O que se pretende com esse princípio é fazer com que os funcionários do Grupo Fiat, se sintam parte de uma grande equipe, sendo capazes de integrar-se em qualquer lugar para onde forem mandados a trabalho.

A Busca Sistemática do Confronto é o princípio que estabelece que cada funcionário deve ter humildade para aprender, estar aberto às mudanças, acompanhar o que acontece no mundo, no mercado e na concorrência, dispor-se a escutar idéias e pontos de vista diferentes e buscar sempre aprender com o que existe de melhor. No seu empenho para a criação de valor e satisfação do cliente, o Grupo e suas sociedades adotam como método a confrontação contínua,

sistemática e organizada com as melhores performances realizadas pelas empresas mundiais altamente reputadas, pelos concorrentes, e também pelas outras empresas do Grupo, em qualquer setor. Isto implica que todos tenham a capacidade de colocar-se sempre à prova, procurando ativamente fatos novos, captando sinais, percebendo as tendências, antecipando a descontinuidade, com disponibilidade para aceitar novos desafios, atitude esta que é o oposto da arrogância.

A Propositividade é um princípio que trata de ir além do trabalho exigido, ter iniciativa, sair na frente. Colaborar com novas idéias e fazer bem-feito, melhorando cada vez mais. O Grupo Fiat pretende através da criação desse princípio, demonstrar que trabalha para difundir em todas as suas estruturas uma atitude positiva e receptiva face a todos aqueles que oferecem sugestões de inovação e projetos. A empresa pretende recompensar quem se responsabiliza pelas mudanças, quem gosta de ser generoso, quem sabe correr riscos utilizando erros, inevitáveis em uma situação de mudança, como uma ocasião para aprender e melhorar.

Competência Profissional como Paixão refere-se ao orgulho de fazer bem-feito o próprio trabalho, buscando aprimorar-se sempre e aprendendo continuamente. Isto significa que o Grupo Fiat se preocupa em investir no aperfeiçoamento dos funcionários, esperando que esses somem à sua competência, a paixão pelo que fazem.

Tempestividade e Determinação nas Decisões significa ser simples e objetivo, ser rápido nas decisões e querer alcançar os resultados. A velocidade

em aproveitar as oportunidades e a capacidade de antecipar as necessidades dos clientes são recursos essenciais para a competitividade da empresa. O processo de decisão deve ser caracterizado pelos princípios da simplicidade, delegação, e responsabilidade, devendo englobar a verificação sistemática e pontual dos resultados obtidos. Para tal, o Grupo requer uma organização rápida e eficiente.

Vontade de Superar-se é o princípio que orienta cada funcionário a ir além dos próprios limites, buscando sempre novos conhecimentos e procurando um resultado de equipe sempre melhor. Significa não se restringir aos objetivos individuais e trabalhar com generosidade ao serviço do Grupo, no sentido de dar sempre mais do que se recebe em termos de tempo, atenção, paixão, vontade de enfrentar e ultrapassar obstáculos e de reforçar no trabalho diário a competitividade da empresa.

Após identificar os valores e princípios que são entendidos como guias para o comportamento dos funcionários do Grupo Fiat, devemos ressaltar que se trata do que os dirigentes teoricamente acreditam e esperam dos funcionários. Não significa, porém, que sejam realmente praticados da forma como foram descritos. Segundo Schein (1987) os valores esposados, ou seja, aqueles que as pessoas afirmam acreditar e seguir, podem ser transformados em valores arraigados, aqueles que realmente já estão intrínsecos no comportamento diário, produzindo pressupostos básicos da cultura organizacional de uma empresa. Para verificar se há ressonância entre os valores formais e as atitudes diárias, é de fundamental importância analisar a maneira como esses valores são disseminados pelos dirigentes e a abrangência do processo de comunicação da organização.

#### **4.5. O Processo de Comunicação dos Valores Formais**

Em 1999, a alta administração da Fiat Automóveis decidiu alinhar todas as ações da empresa através da comunicação dos valores e políticas formulados. O processo de difusão dos valores foi feito através de uma comunicação em cascata em todos os setores da Fiat no mundo, sendo dividido em quatro fases.

Na primeira fase, houve o envolvimento de toda a alta administração da Fiat no mundo, através de vários encontros para compartilhamento e internalização do sistema de valores e princípios do Grupo, evidenciando lacunas e analisando a coerência dos valores formulados com a bandeira da competitividade. Na segunda fase foi feita a consolidação dos valores por meio de questionários formulados e distribuídos aos líderes e gerentes sobre a coerência dos valores e discussão dos resultados obtidos.

A terceira fase foi marcada pelo processo de difusão e internalização em todos os níveis e unidades da Fiat no mundo através de palestras mensais feitas pelos gerentes envolvendo todos os funcionários horistas e mensalistas; criação de crachá individual com os valores do Grupo distribuídos e assinados por todos os funcionários; assinatura do quadro de compromisso pelos gerentes e chefias; programas mensais temáticos focados no debate de valores e políticas; criação do programa Café e Bom Dia com o objetivo de criar uma confraternização e um momento de debate; criação do jornal Expresso Fiat, que hoje é denominado Mundo Fiat, distribuído mensalmente a todos os funcionários e cartazes luminosos com os valores e políticas afixados nas várias áreas da empresa. Na quarta fase ficou estabelecida a prática dos valores e políticas, por meio de



iniciativas concretas, ou planos de ação, assim definidos para cada valor e princípio do Grupo:

Os planos de ação para o valor-chave Ser Grupo foram a gestão da complexidade, definição de empresa-rede; criação de regras de condomínio; plataformas interadas de co-gestão; informações compartilhadas sobre empresa-rede; envolvimento e sinergia gestional e plataforma de formação.

Para atingir o valor-chave Criação de Valor foi criado o “Curso de Criação de Valor” ministrado aos gerentes e líderes; e a criação de objetivos comuns sobre a “Criação de Valor” para membros do Comitê Diretivo.

Para concretizar o valor-chave Satisfação do Cliente foram utilizadas Ações Expert (aumento da participação na Fábrica, ações focadas na qualidade); projetos de revitalização das metodologias de qualidade; estabelecimento de padrões de atendimento; semana do cliente; competição da qualidade na fábrica e lançamento do automóvel Brava.

Com o objetivo de se alcançar o valor-chave Valorização e Respeito às Pessoas, foi criado um plano de mobilidade interfuncional; além de realizar uma pesquisa de satisfação dos funcionários; programas de encontros com recursos de interesse; e encontros “Mobilizando as Inteligências”.

O princípio Globalização envolveu a Mobilidade Internacional (admissões da Argentina e envio de expatriados para a Itália nas áreas de Engenharia e Industrial). Para efetivar o princípio da Propositividade foi estabelecida a reformulação do programa Expert e do programa BIS (Boas Idéias e Soluções),

objetivando a colaboração dos funcionários com novas idéias, visando a diminuição de custos, e assim, aumentando a iniciativa e a vontade de melhorar cada vez mais.

Já foram feitas mais de 9.300 propostas de todas as áreas da fábrica para eliminar desperdícios, reduzir gastos e perdas, simplificar processos, trazer eficiência e garantir a competitividade no mercado.

Visando seguir o princípio da Busca Sistemática do Confronto foram feitas atividades diversas de Benchmarking (GM, Mercedes, Ford, fornecedores, etc). A Vontade de Superar-se é um princípio que pode ser concretizado por meio da avaliação de competências e da implantação de um sistema de indicadores de eficácia/eficiência.

Para o princípio Competência Profissional como Paixão, foi feita a verificação de necessidade e aplicabilidade de treinamentos; incentivo ao aprendizado através de convênios com Cursos Superiores, Pós-Graduação, Licenciatura, Supletivo e Idiomas.

Buscou-se praticar o princípio da Integridade e Rigor ao reformular o Código de Ética do Grupo. O princípio da Tempestividade e Determinação nas Decisões envolveu a reorganização do processo decisório e maior autonomia na tomada de decisões.

#### 4.6. Abrangência do Processo de Disseminação dos Valores Formais

Após o trabalho de disseminação dos valores, a alta administração realizou uma pesquisa para verificar a abrangência do processo de disseminação dos valores avaliando a eficácia da comunicação. Foram distribuídos mil questionários com perguntas fechadas e cem questionários com perguntas abertas para chefes e líderes da Fiat avaliarem as mudanças no comportamento dos funcionários do Grupo no Brasil.

A pesquisa foi realizada no mundo todo, mas os resultados a seguir são referentes à Pesquisa Brasil. Os quesitos avaliados foram o impacto da disseminação dos valores sobre a empresa, a disponibilidade de agir dos funcionários e a maneira como reagiram ao processo de disseminação de valores.

TABELA 2 - Impacto da disseminação dos valores sobre a empresa

Itens do questionário	Percentual de respostas
Incremento da eficiência na organização	27,3%
Crescimento na competitividade do Grupo	55,5%
Melhoria do clima organizacional	15,0%
Nenhuma mudança concreta	2,1%

Fonte: Documentos internos fornecidos pela Fiat

Na tabela 2 é possível verificar que ao questionar o impacto da disseminação dos valores sobre a empresa, 97,8% dos funcionários pesquisados demonstraram

ter verificado mudanças no sentido de provocar melhorias após a disseminação dos valores. Somente 2,1% dos funcionários pesquisados não notaram nenhuma mudança concreta.

TABELA 3 – Disponibilidade de agir

<b>Itens do questionário</b>	<b>Percentual de respostas</b>
Muito alta	40,2 %
Alta	49,7%
Média	9,2 %
Baixa	0,9%

Fonte: Documentos internos fornecidos pela Fiat

Na tabela 3 é possível verificar que os resultados referentes ao aumento da disponibilidade dos funcionários para agir foram muito favoráveis, pois 89,9 % dos funcionários pesquisados consideraram que a disponibilidade para agir passou a ser muito alta ou alta. Apenas 9,2 % dos funcionários pesquisados consideraram que a disponibilidade para agir foi média, 0,9 % considerou que foi baixa e nenhum funcionário verificou que a disponibilidade para agir foi muito baixa.

TABELA 4 – Reações dos funcionários após a disseminação dos valores

<b>Itens do questionário</b>	<b>Percentual de respostas</b>
Maior envolvimento e sintonia	47,9%
Grande interesse em participar	31,1 %
Interesse em participar	15,3%
Indiferente	5,7 %
Ceticismo	0,0 %

Fonte: Documentos internos fornecidos pela Fiat

A tabela 4 mostra que as reações dos funcionários receberam uma excelente avaliação, uma vez que não houve demonstração de ceticismo com relação aos valores disseminados. Apenas 5,7 % dos funcionários demonstraram indiferença, houve interesse por 15,3 % dos funcionários pesquisados, e 79% dos funcionários demonstraram grande interesse, envolvimento e sintonia com os valores do Grupo.

É possível verificar que houve sucesso na disseminação dos valores do Grupo, ao analisar os resultados da Pesquisa Brasil, pois a maioria dos funcionários demonstrou acreditar nos valores do Grupo, participando e se envolvendo, tendo disponibilidade para agir de acordo com os valores formais. A avaliação da eficácia da comunicação na Pesquisa Brasil foi resumida na tabela 5, conforme segue:

TABELA 5 – Eficácia do Processo de Disseminação dos Valores Formais

<b>Itens do questionário</b>	<b>Percentual de respostas</b>
Muito eficaz ou eficaz	90,9%
Pouco eficaz ou não eficaz	9,01 %

Fonte: Documentos internos fornecidos pela Fiat

#### **4.7. Código de Conduta do Grupo Fiat**

De acordo com os documentos oficiais da organização, a missão do Grupo Fiat é definida da seguinte forma: “Produzir automóveis que as pessoas desejam comprar e tenham orgulho de possuir”. Para realizar com eficácia a missão do Grupo, foi elaborado um código de conduta definindo os princípios nos quais deverão ser estabelecidas as relações de negócio e as responsabilidades dos empregados.

O código de conduta constitui, portanto, um meio de assegurar os interesses dos indivíduos, comunidades e organizações que se relacionam com o Grupo Fiat, assim como o respeito às leis e às disposições regulamentares, visando o mais elevado padrão de comportamento nos negócios, mantendo a lealdade e integridade tanto nas relações internas quanto externas. O Código representa uma direção e uma base para todos os empregados, permitindo-lhes executar suas tarefas da melhor forma possível, de modo a satisfazer os clientes, fornecedores e qualquer outro sujeito que estabeleça relações comerciais com o Grupo.

O Grupo busca estimular contribuições construtivas sobre conteúdos do Código, dadas tanto pelo seu pessoal quanto por terceiros, e garante não iniciar nem manter relações de negócio com os que se recusam expressamente a respeitar os princípios do Código. A atividade de revisão do código leva em consideração as contribuições enviadas, as evoluções normativas e as práticas internacionais mais conhecidas, bem como a experiência adquirida na aplicação do próprio Código, que constitui um elemento fundamental de controle interno do Grupo Fiat.

O Código se estende aos Conselheiros de Administração da Fiat, a todos os empregados que pertencem ao Grupo e a todos os outros sujeitos ou empresas que agem em nome e por conta de uma ou mais empresas do Grupo, tais como consultores, experts, agentes e concessionárias. É aplicado na Itália e em todos os outros países onde o Grupo tem suas atividades, sendo levado ao conhecimento de todos os empregados num local acessível, com as modalidades mais apropriadas de acordo com as normas e hábitos locais e pode ser consultado no site do Grupo ([www.fiatgroup.com](http://www.fiatgroup.com) – rede externa, <http://fiatgroup.net> – rede interna).

Por meio de suas políticas, o código estabelece que: Todas as decisões e escolhas empresariais tomadas devem corresponder ao que é melhor para o interesse do Grupo; todos os empregados devem obedecer terminantemente às leis relativas ao uso indevido das informações confidenciais vigentes na jurisdição específica; os conhecimentos desenvolvidos pelo Grupo Fiat constituem um recurso fundamental que cada empregado e destinatário deve tutelar; nenhum empregado deve, direta ou indiretamente, aceitar, solicitar, oferecer ou pagar

quantias de dinheiro ou outras utilidades mesmo sofrendo pressões ilícitas; o Grupo deve sempre seguir a aplicação das leis contra a “lavagem de dinheiro” em qualquer jurisdição competente; o Grupo Fiat reconhece a importância de um mercado competitivo e se compromete a respeitar as normas da lei da concorrência que se aplicam onde atua; as atividades comerciais devem ser realizadas de forma a não violar em nenhuma circunstância as leis internacionais de embargo e controle das exportações vigentes nos países onde atua; e o Grupo garante ainda, um alto grau de segurança na seleção e utilização de seus sistemas de informação destinados ao tratamento de dados pessoais e informações confidenciais.

O código constitui parte integrante e substancial do contrato de trabalho de todo empregado do Grupo, onde constam suas obrigações, exigindo que obedeçam fielmente suas disposições, pois qualquer violação é tratada com a conseqüente adoção de sanções adequadas. Também constam no código, a forma que o Grupo deve manter e desenvolver suas relações externas, assim como as práticas relativas à contabilidade e controle interno.

#### **4.8. Identidade Organizacional do Grupo Fiat**

Por acreditar que a missão se constitui na filosofia-base de qualquer organização, este foi o primeiro aspecto a ser analisado. De acordo com os dados obtidos, pareceu haver consenso entre os entrevistados quanto ao seu entendimento da missão da empresa, demonstrado nos depoimentos abaixo:

*“A missão do Grupo é focada na qualidade dos produtos e plena satisfação dos clientes”. (S1)*



*“O Grupo Fiat busca a fidelização do cliente, ou seja, a idéia é atender o cliente de forma a mantê-lo satisfeito para que ele volte sempre e crie um vínculo com a Fiat”. (S2)*

*“A Fiat não quer ser seu carro hoje, e sim seu carro sempre. O que buscamos com a missão da empresa é atender satisfatoriamente os clientes e fazer com que ao pensar em carro, eles logo pensem em Fiat”.(S3)*

*“Cada funcionário é orientado a produzir como se fosse para uso próprio, ou seja, com o mais alto grau de qualidade e sem erros, essa é a nossa missão”. (S4)*

*“A missão da Fiat representa o fornecimento de um produto de extrema qualidade, garantindo a satisfação do cliente”.(S5)*

*“É por meio da missão que deixamos claro para os nossos funcionários a importância de se realizar um trabalho bem feito, sem erros, com dedicação, respeitando os mais altos padrões de qualidade”.(S6)*

Esses relatos mostram que os dirigentes acreditam que a missão do Grupo significa para cada funcionário realizar seu trabalho da melhor maneira possível, ou seja, ao pensar na missão da empresa eles já pensam na qualidade dos produtos fabricados. Manter os clientes satisfeitos é, portanto, uma característica que o Grupo Fiat faz questão de possuir. O processo de identificação dos funcionários com a Fiat parece ocorrer a partir do momento em que um funcionário ingressa na empresa, como pode ser observado nos trechos das entrevistas abaixo:

*“Ao ingressar na empresa, cada funcionário recebe instruções de como deve agir, de acordo com os valores do Grupo”. (S1)*

*“Não mantemos na empresa pessoas que não estejam alinhadas com os nossos valores, ou seja, cada funcionário deve agir de acordo com o que nós acreditamos ser o comportamento ideal”. (S2)*

*“Identificar-se com nossos valores é de fundamental importância para o sucesso de um funcionário dentro da empresa. A partir do momento que ele age de acordo com as nossas expectativas, esse comportamento vai sendo internalizado e acaba se tornando automático”.(S3)*

*“Ao punir as atitudes indesejadas, estamos deixando claro que o funcionário deve se adequar aos nossos valores”. (S4)*

*“Quanto maior a identificação dos funcionários com a nossa maneira de ser e agir, maiores serão suas chances de sucesso na empresa”. (S5)*

*“A convivência no dia-a-dia da organização faz com que as pessoas se sintam parte do grupo e passem a se comportar conforme os outros esperam que se comportem em cada situação. Qualquer comportamento diferente do comum é visto como inadequado”. (S6)*

O processo de integração e comprometimento com a missão e com os valores da empresa tem início no ingresso do profissional na organização, onde são dadas as informações necessárias à execução do trabalho. Posteriormente, esse processo vai se solidificando por meio de treinamentos e do próprio dia-a-dia dentro da empresa. São essas percepções iniciais e o convívio diário com a missão e com os processos da organização que possibilitam aos seus membros a formação de uma imagem a seu respeito.

A Fiat pareceu possuir uma imagem comum, entre os membros entrevistados. Todos citaram que se trata de uma grande empresa, inovadora, ética, leal com seus funcionários, preocupada em investir sempre no aperfeiçoamento da sua equipe, com grande prestígio no mercado de trabalho, constantemente envolvida em projetos sociais, e possuidora de fatores de sucesso como comprometimento com seus objetivos, bom ambiente de trabalho, valores bem definidos e processos eficazes.

A imagem da organização, bem como os fatores de sucesso que a distinguem de outras organizações do mesmo setor, remetem a uma noção da sua cultura organizacional. Nesse sentido, Motta (1995) justifica que a visão da cultura organizacional por parte dos indivíduos integrantes da organização, tem como base a aceitação da existência de um conjunto de características que a

diferem de outra organização, e condicionam comportamentos típicos para a ação e reação às provocações do ambiente e uma tendência a defender e preservar hábitos que caracterizam a singularidade da organização.

Conforme verificado por Freitas (1991), as percepções dos indivíduos em relação à organização, delineiam um perfil de suas crenças e pressupostos básicos, que indicam uma visão de mundo, um mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade como orientadores na tomada de decisões e solução de problemas. Na organização, estes pressupostos se formam a respeito do que é um produto bem sucedido, que funções são importantes para a organização, qual a melhor forma de gestão, entre outros.

As crenças e os pressupostos para Schein (1985), formam o centro da cultura organizacional. Constituem-se na base da formação dos valores, normas e artefatos organizacionais. Os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. No caso da Fiat, podemos destacar as reuniões mensais, as premiações por desempenho, as festas de fim de ano, os projetos sociais, o programa café e bom dia, entre outros, como formas de aproximar as pessoas proporcionando experiências a serem lembradas e sentimento de valorização profissional. As festas de fim de ano foram destacadas pelos entrevistados como o evento que provoca maior integração efetiva do grupo organizacional, inclusive com a participação dos familiares.

Os ritos informais como o “cafezinho” foram citados pelos entrevistados como uma ferramenta importante utilizada pelos funcionários para a tomada de decisões, formação de parcerias e troca de informações de maneira descontraída.

No entanto, os manuais e o código de conduta da Fiat foram as referências citadas pelos entrevistados como fontes básicas de informação a respeito das normas da empresa, o que pareceu reforçar a predominância de regras formais em detrimento das regras não escritas.

Segundo os dados analisados, a Fiat parece apresentar uma cultura organizacional forte, que consiste na base para a construção da identidade organizacional, que segundo Freitas (1991), expõe atributos que tornam a organização singular, única, atribuindo-lhe um caráter próprio. É através desse conjunto de expressões culturais (símbolos, rituais, cerimônias, estórias) que traduzem, comunicam e codificam valores, padrões organizacionais compartilhados de entendimentos e comportamentos, os quais se constituem na própria identidade coletiva da organização.

#### **4.9. Relação entre os valores formais e a identidade organizacional**

A partir da análise de documentos e entrevistas, foram identificados os valores formais da Fiat, divididos em valores-chave e princípios diretores, determinantes da sua identidade organizacional. Os valores-chave foram constatados na análise da missão da empresa, na forma de efetivação dos elementos culturais e dos seus valores especificamente, em um nível mais profundo, enquanto os princípios diretores foram observados dos manuais da empresa e do seu código de conduta.

Paralelamente ao papel dos valores no desvendar da cultura organizacional está a identidade da organização, ou seja, as características

particulares que a diferem das demais. É por meio da comunicação dos valores e da sua aplicação na realidade da organização que a identidade organizacional é construída. Nem todos os valores são realmente praticados e manifestos em ações concretas do dia-a-dia da organização. Alguns são transformados em padrões de comportamento, tornando a organização reconhecível interna e externamente. Outros perdem sua importância ao longo do tempo e acabam existindo apenas na teoria.

Ao analisar os valores formalmente definidos pela empresa, e as entrevistas feitas com os diretores de Recursos Humanos, a primeira observação que deve ser feita se refere ao valor-chave Satisfação dos Clientes. Esse é sem dúvida alguma, um valor fundamental para a criação da identidade organizacional, uma vez que os entrevistados chamaram a atenção para o fato desse valor estar exaustivamente presente no ambiente de trabalho, sendo impossível trabalhar na empresa sem se deparar com ele. As reuniões, os discursos, os cartazes, todas as formas de comunicação trazem à tona a preocupação da empresa com a satisfação do cliente. Houve um consenso por parte dos entrevistados ao destacar esse como o principal valor do Grupo. A criação de valor é, conforme relato dos entrevistados, uma consequência da satisfação dos clientes, que investem cada vez mais na empresa por conhecerem e acreditarem na qualidade do trabalho do Grupo.

Outro ponto importante que merece destaque é o consenso entre as opiniões dos entrevistados no que diz respeito ao valor Ser Grupo. Houve uma ressalva quanto à importância e aplicabilidade desse valor, pois segundo os entrevistados, teoricamente, esse é um valor reconhecidamente importante por

dar sentido de identidade ao Grupo. No entanto, na prática é impossível falar de uma única identidade do Grupo Fiat, devido ao tamanho da organização. A própria distância geográfica entre uma e outra empresa do Grupo dificulta o sentimento de identidade entre elas, conforme relato abaixo:

*“As pessoas geralmente se identificam e criam uma identidade com a sua área de trabalho, não mais do que isso. Mesmo acreditando nos mesmos valores e políticas, há diferenças de percepções entre uma área e outra, imagine entre uma empresa e outra”. (S6)*

Dificuldades para implementação de certos valores sempre irão existir, em virtude dos diversos subsistemas que coexistem nas organizações. Katz (1964, p.105) afirma que *“todo subsistema de uma organização com suas funções características desenvolve suas próprias normas e valores e se caracteriza por sua própria dinâmica”*. Houve um consenso de que o valor Ser Grupo não está sedimentado, embora haja um grande esforço no sentido de promover uma maior integração entre os funcionários e as empresas do Grupo.

Os diversos projetos sociais que o Grupo Fiat desenvolve e dos quais vários funcionários participam, geram um sentimento de solidariedade no Grupo, fortalecendo a valorização e respeito pelas pessoas, valor que se encontra bastante solidificado devido às práticas da empresa, principalmente junto ao chão de fábrica. A coerência das atitudes e a comunicação aberta e contínua são, segundo os entrevistados, fatores de motivação e envolvimento dos funcionários, concretizando cada vez mais esse valor.

A integridade e rigor, praticados através de uma postura ética que o Grupo faz questão de demonstrar nas suas ações, respeitando plenamente o código de

conduta adotado, servem de exemplo para os funcionários, que conforme verificado pelos entrevistados, possuem esse valor arraigado no comportamento diário, em sintonia com as expectativas dos dirigentes, conforme relato abaixo:

*“Nossos funcionários recebem o código de conduta assim que ingressam na organização e são advertidos quanto à comportamentos inadequados, e avisados que estão sob controle para verificação do respeito às normas do código. Assim, esse se torna um valor rapidamente difundido entre os novos funcionários e reforçado entre os antigos”. (S4)*

A inovação, característica marcada no Grupo, pelo seu pioneirismo, é estimulada por meio de princípios como propositividade e vontade de superar-se, fazendo com que os funcionários busquem sempre inovar, dando novas idéias, procurando novas soluções, ultrapassando obstáculos e melhorando cada vez mais. Conforme relatos dos entrevistados, o programa BIS (novas idéias e soluções) e o programa Expert, foram planos de ação utilizados pelo Grupo para reforçar esses valores.

*“A inovação é uma característica visível na Fiat, nossos funcionários estão sempre colaborando com novas idéias visando a diminuição de custos, eliminação de desperdícios, redução de gastos, simplificação de processos, enfim, recebem estímulos para serem criativos, sendo recompensados por cada nova idéia implantada”. (S2)*

*“O Programa BIS, lançado com o objetivo de incentivar os funcionários a participar com idéias novas, foi um sucesso. Foram feitas mais de 9.300 propostas de todas as áreas da fábrica e várias delas efetivamente implantadas”. (S5)*

A competência profissional como paixão foi outro valor citado por alguns dos entrevistados como intrínseco no comportamento diário dos empregados e, portanto, formador da identidade organizacional. Após ter sido criado o centro de competências, com biblioteca completa equipada com vários computadores à disposição dos empregados, apostilas e cursos oferecidos gratuitamente para os

funcionários fora do horário de trabalho, a adesão superou as expectativas. Os pedidos de bolsa para cursar supletivos, cursos de idiomas, cursos superiores e de pós-graduação aumentam a cada dia, conforme relatos a seguir:

*“A criação do Centro de Competências foi um plano de ação da Fiat para demonstrar sua preocupação com o aprendizado dos seus funcionários. O investimento foi alto, mas o retorno superou todas as expectativas, sendo plenamente utilizado e aumentando significativamente o número de pedidos de bolsas de estudo”. (S1)*

*“É impressionante como os funcionários fazem uso do Centro de Competências. Qualquer hora que se passe ali a sala está lotada, os cursos com vagas esgotadas, os computadores ocupados, enfim, o sucesso foi maior que o esperado, o que demonstra que a maioria dos empregados possui vontade de aprender e só precisa de estímulos para isso”. (S3)*

Esses foram os valores citados pelos entrevistados como arraigados no comportamento dos membros da organização e determinantes da identidade organizacional. Os entrevistados afirmaram que a Fiat é vista pelos funcionários como uma empresa inovadora, ética, preocupada com a valorização do conhecimento e do respeito às pessoas, primando sempre pela qualidade dos seus produtos e satisfação dos seus clientes. Embora façam parte dos princípios diretivos, não foram citados pelos entrevistados os valores que se referem à globalização, busca sistemática do confronto e tempestividade e determinação nas decisões.

#### **4.10 Limitações da pesquisa**

As pesquisas científicas normalmente remetem o pesquisador a determinadas limitações. Por mais abrangente que seja um estudo, a sua própria delimitação é um fator limitante. A exposição das limitações da presente pesquisa se faz necessária para a melhor compreensão dos resultados obtidos.



A imposição da empresa permitindo entrevistas somente com membros da diretoria de Recursos Humanos foi uma das limitações encontradas, sendo necessário restringir a pesquisa a uma visão parcial, voltada somente para a percepção dos diretores. Outro fator limitante foi o tamanho da organização, pois por pertencer a um Grupo composto por mais dezesseis empresas, todas com os mesmos valores formais, a pesquisa feita em apenas uma empresa acaba sendo pouco abrangente. A dificuldade em encontrar pesquisas empíricas que tratam do fenômeno foi outra limitação.

Os termos originários de outras áreas de estudo, como a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia utilizados no transcorrer desse estudo limitam-se somente a elucidar o contexto que está sendo trabalhado, trazendo uma definição para entendimento e orientação do seu conteúdo, sem pretender a discussão em profundidade.

Cabe ressaltar o aspecto inibidor do contato direto entre entrevistado e entrevistador, podendo ocasionalmente gerar respostas distorcidas sobre temas polêmicos. A escolha pelo estudo de caso é considerada um fator limitante, uma vez que as informações obtidas e os resultados da pesquisa não podem ser generalizados, apesar de servirem para a transferibilidade e comparação com outros dados de pesquisas semelhantes. A técnica de coleta de dados, por estar centrada na percepção dos entrevistados, ficou associada à credibilidade e fidedignidade das respostas dos mesmos, o que infere em um fator limitador. As diferentes percepções dos entrevistados em relação aos valores predominantes na empresa, entendidos e interpretados de forma diferente, também foram fatores limitantes.

## **5. Considerações Finais**

Neste capítulo apresentam-se as conclusões a respeito das questões e objetivos centrais da pesquisa, bem como recomendações e sugestões para novos estudos.

A principal finalidade desse estudo foi a de analisar as percepções dos dirigentes sobre o processo de construção da identidade organizacional em relação com os valores formais da organização. Tendo em vista os conceitos estudados, a análise dos documentos formais e os dados obtidos nas verbalizações dos sujeitos da pesquisa, chegou-se a algumas conclusões: Os valores formais são definidos para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir na realidade organizacional, pois estabelecem padrões que devem ser seguidos na empresa, determinando o que é importante, o que é prioridade, e quais as atitudes, percepções e comportamentos mais aceitos e valorizados na organização.

Não basta apenas comunicar aos membros da organização quais são os valores formais vigentes. Se não houver aceitação e identificação dos membros, não haverá coesão e compartilhamento dos valores. O sucesso do processo de disseminação dos valores depende da forma como eles são comunicados aos membros, da prática dos valores nas ações diárias da organização, além da coerência das atitudes dos dirigentes em relação aos valores formais, o que confere credibilidade aos gestores, dando significado à vida organizacional.

Sabendo que a identidade organizacional é construída a partir da interação dos indivíduos e expressa pelas suas manifestações e atuações, que geralmente são guiadas pelos valores formais, podemos afirmar que a construção da identidade organizacional depende do processo de disseminação dos valores formais, ou seja, quando há um compartilhamento de valores formais entre os membros da organização, podemos falar em construção de uma identidade entre eles. Na percepção dos dirigentes, nem sempre os valores formais são compartilhados entre os membros, pois quando ocorrem falhas de comunicação, ou incoerência de atitudes, a prática dos valores na organização fica prejudicada.

O estudo realizado na Fiat Automóveis demonstrou, a partir dos dados coletados, que a empresa segue os mesmos valores formais do Grupo Fiat. Por se tratar de uma empresa de grande porte, sendo responsável por mais de 50% das vendas do Grupo Fiat e, portanto, considerada a principal empresa do Grupo, o processo de disseminação dos valores foi elaborado com o objetivo de servir de exemplo para as outras empresas do Grupo, visando atingir todos os funcionários, por meio de estratégias criadas para introjetar os valores em cada uma das ações diárias dos funcionários. Foi criado um crachá para cada funcionário contendo a missão, os valores e objetivos da empresa, e a assinatura do funcionário, representando um exemplo de como se buscou atingir cada um dos membros da organização. Outro exemplo que merece destaque está ligado aos cartazes e luminosos colocados em toda a fábrica chamando a atenção para a importância de produzir com qualidade, satisfazendo plenamente os clientes.

A criação do programa Café e Bom dia, outro meio utilizado pelos dirigentes para tirar as dúvidas dos funcionários em cada área da empresa

permitiu estimular o debate e dar a oportunidade de cada funcionário tirar suas dúvidas em um momento de confraternização. O jornal denominado Mundo Fiat distribuído mensalmente para todos os funcionários consiste em outra forma de reforçar os valores da organização. Foi possível perceber por meio das entrevistas e documentos, que houve um grande empenho dos dirigentes no sentido de realizar o processo de disseminação dos valores de maneira eficaz, para conseguir atingir os objetivos da organização. Foram definidos vários planos de ação para garantir que os comportamentos fossem coerentes com os valores formais disseminados na empresa, pois conforme verificado por Fleury (1996), a difusão dos valores só acontece quando a teoria explicitada é coerente com a prática. Os indivíduos aprendem e passam a confiar nos valores quando a empresa adquire uma linguagem comum entre a teoria e a prática.

Na percepção dos dirigentes, a clareza dos objetivos têm tido um forte impacto internamente, refletindo na consistência e coerência das ações dos funcionários. A pesquisa realizada por uma consultoria externa contratada pelos dirigentes da Fiat, após o processo de disseminação dos valores, permitiu avaliar a eficácia da comunicação junto aos funcionários, que afirmaram ter verificado mudanças no sentido de provocar melhorias após o processo de disseminação dos valores, demonstrando disponibilidade para agir, interesse, envolvimento e sintonia com os valores da organização. A comunicação foi considerada, portanto, muito eficaz na opinião dos funcionários. O sucesso desse processo de disseminação dos valores é resultado da percepção dos dirigentes, que investiram na comunicação dos valores formais, considerando-a uma ferramenta de extrema importância para a construção da identidade organizacional.

A Fiat é considerada uma organização séria, ética, que preza pela qualidade dos produtos fabricados e pela satisfação dos clientes. Essas características são facilmente visualizadas nas práticas da organização, assim como em reportagens que foram escritas pela mídia ressaltando exatamente essas características como peculiares da Fiat. Essa imagem que a empresa passa para o público externo é resultado da coesão encontrada no público interno, onde os principais valores do Grupo já se encontram arraigados nos comportamentos diários dos membros na busca pelos objetivos da empresa. Todo novo funcionário que ingressa na Fiat recebe da área de Recursos Humanos instruções claras sobre os valores vigentes, comportamentos esperados, e todas as informações necessárias para executar suas funções de forma coerente com os valores da empresa.

A inovação, outra característica considerada própria da Fiat, é reforçada constantemente junto aos funcionários, pois eles são estimulados a ter iniciativa e colaborar com novas idéias por meio de programas onde as melhores sugestões dos funcionários são colocadas em prática e os autores recebem prêmios, como carros, viagens e algumas vezes prêmios em dinheiro. O envolvimento dos funcionários também é obtido por meio de projetos sociais visando a melhoria da educação, da saúde e da qualidade de vida, além de valorizar e preservar o patrimônio cultural brasileiro. Ao criar esses projetos, incentivando a leitura, pesquisando e descobrindo o acervo cultural do País, distribuindo cestas básicas, kits escolares, entre outros, os dirigentes da Fiat demonstram preocupação e respeito pelas pessoas, reforçando outro valor vigente na empresa.

Recentemente a Fiat inaugurou o Centro de Competências para mostrar na prática sua preocupação com o constante aperfeiçoamento da equipe de trabalho, dando oportunidade aos funcionários de participarem de cursos gratuitos, terem à sua disposição livros e revistas técnicas, jornais e vídeos, além de computadores equipados com multimídia. Assim, a Fiat reforça na prática um dos seus valores, denominado competência profissional como paixão. A aceitação e o engajamento dos funcionários que estão constantemente utilizando esse espaço fora do horário de trabalho é um sinal de que esse é outro valor praticado pelos membros e impregnado na forma de ser e de fazer da organização.

Alguns valores, no entanto, não foram confirmados na prática organizacional, conforme percepção dos dirigentes. A globalização, por exemplo, é um valor formalmente importante para a empresa, mas sem ações práticas com a finalidade de introjetá-lo no cotidiano dos funcionários, até porque se trata de um valor difícil de ser praticado, uma vez que a Fiat atua no mundo inteiro, lidando com diferentes contextos culturais. Segundo a percepção dos dirigentes esse é um valor que vem à tona quando algum funcionário é mandado para fora do Brasil, havendo a necessidade de trabalhar esse valor em cada caso específico.

Os valores busca sistemática do confronto, e tempestividade e determinação nas decisões, também não se encontram arraigados no comportamento dos funcionários porque cabe aos dirigentes acompanhar o que acontece no mundo, no mercado e na concorrência, aproveitar oportunidades e tomar decisões. Dessa forma, cabe aqui uma recomendação, a de definir os valores que devem ser compartilhados por todos os membros da organização e

os valores vigentes somente no nível gerencial, facilitando assim o processo de comunicação que poderá disseminar os valores visando atingir somente o público interessado.

Em atenção ao objetivo geral da pesquisa, pode-se concluir que na percepção dos dirigentes, existe uma relação consistente entre os valores formais da Fiat e a construção da identidade organizacional, percebendo o poder estratégico dos seus valores, que à medida que são aprendidos internamente, geram unicidade de direção entre os grupos de trabalho. Na percepção dos dirigentes, a maioria dos valores formais encontra-se, portanto, compartilhada entre os funcionários e presentes nos comportamentos dos membros, que demonstram por meio das suas ações diárias, identificarem-se com os valores formais da Fiat. Foi possível constatar que a consistência, permanência e coerência são palavras-chaves para o sentido de direção.

As diretrizes, quando nascidas de ampla discussão entre as lideranças e consolidadas no compartilhamento com o grupo de trabalho, são fontes da qual resultam as formulações de todas as políticas e valores organizacionais. Os relatos dos dirigentes revelaram que a realidade socialmente construída na Fiat expressa pelas manifestações e atuações dos membros, está ancorada em valores como qualidade, satisfação do cliente, produtividade, valorização e respeito pelas pessoas, agilidade na tomada de decisões, aprendizagem contínua, inovação, ética, coerência e integridade nas ações.

Após constatar que na percepção dos dirigentes há em grande parte um compartilhamento de valores entre os membros da organização estudada, recomenda-se a realização de um trabalho integrado com os líderes da Fiat

buscando manter a coerência estratégica e a boa comunicação, essenciais na disseminação dos valores e orientação da vida organizacional. Recomenda-se ainda, criar novos programas para valorizar e recompensar os funcionários, uma vez que as recompensas foram relatadas nas entrevistas como fontes de estímulo, facilitando a aceitação e o compartilhamento dos valores.

No que se refere à identidade organizacional, recomenda-se a realização de futuros trabalhos nesse vasto campo, estudando o processo de construção da identidade organizacional em diversas perspectivas, analisando os fatores que favorecem o compartilhamento de valores em uma organização, como é criado o sentido de identidade entre os funcionários, de que forma acontece a socialização dos novos membros, entre outros. Recomenda-se ainda, estudar a identidade organizacional da Fiat sob a perspectiva de outro grupo de funcionários, realizar um estudo envolvendo as diversas empresas do Grupo Fiat, que por apresentarem os mesmos valores formais, possibilitarão uma pesquisa comparativa entre as semelhanças e diferenças encontradas no processo de disseminação desses valores.

Outra recomendação que se faz é a de estudar o processo de construção da identidade organizacional, verificando quais as variáveis que interferem no comportamento dos membros. Analisar por meio de uma pesquisa empírica como é construída a imagem de uma empresa perante o público interno e externo, qual o papel do fundador na construção da identidade organizacional, qual a importância da comunicação interna para o alcance dos objetivos organizacionais, ou ainda, qual a relação entre os elementos formadores da cultura de uma



empresa e o processo de construção da identidade organizacional, consistem em sugestões de estudos a serem realizados.

## Referências

ALMEIDA, M. de S. Cultura Organizacional e atitudes contra mudanças. **Revista de Ciências da Administração**, p. 19-35, ago, 1998.

ALVESSON, Mats, DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: Clegg, S. et al. (orgs) **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v.1 São Paulo: Atlas, 1999

ASHFORTH, B.E., MAEL, E. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, 1989, p.20-39.

AKTOUF, O. simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In.: CHANLAT, J. F. (coord.) **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.

ALTENFELDER, Ruy. **Comunicação como insumo básico para a competitividade das empresas**. <http://www.aberje.com.br>

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENNIS, Warren G. **Organizações em Mudança**. São Paulo, Atlas, 1976.

BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1983.

BERTERO, C. Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BOWMAN, Cliff. **La esencia de la administración estratégica**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

BRICKSON, S. The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1, 2000, p.82-101.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CALDAS, Miguel P; WOOD JR, Thomaz. **Transformação e Realidade Organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHANLAT, Alain, BEDARD, Rennée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: Chanlat, Jean F. (coord.) - **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992, 125-148.

CHARON, J.M. **Sociologia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

COLLINS, J.C; PORRAS, J.I **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COSTA, Geraldo V. Da. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

COSTA, J. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.

CURVELLO, João José **A. Comunicação Interna e Cultura Organizacional**: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Instituto Metodista de Ensino Superior, 1993.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, C. L. M. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **O&S**, v. 7, n. 19, p. 19-33, set./dez. 2000.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol.III. São Paulo: Atlas, 1996. p.231-251.

DUTRA, Joel Souza. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ENZ, Cathy A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986

FAVARETTO, Sonia. **Onde se encaixa a Comunicação Interna no organograma da empresa.** <http://www.aberje.com.br>

FERRO, J. R. **Decifrando culturas organizacionais.** São Paulo: Tese (Doutorado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias, e impacto.** São Paulo: Makron Books, 1991.

GIOIA, D.A. SCHULTZ, M. CORLEY, K.G. Organizational Identity, Image, and Adaptative Instability. **Academy of Management Review.** v.25, n.1, 2000, p.63-81.

GIROUX, N. DUMAS, D. Trois Modalités D'Intégration des Fusions/Acquisitions: l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe. VI<sup>ième</sup> Conférence de l'AIMS à l'École des HEC de Montréal, juin 1997.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GROUARD, B.; MESTON, F. Empresa e mudança. Os domínios da mudança. In: \_\_\_\_\_ **Empresa em movimento.** São Paulo: Negócio Editora, 2001. Cap 1 e 2, p.19-41.

GOULART, Teresa. Comunicação Empresarial: uma nova realidade em Minas. <http://www.aberje.com.br> 2001

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos.** (Trad. Wilma Ribeiro) 3.ed. Rio de Janeiro: Prenntice – Hall do Brasil, 1984

HERNANDEZ, José M. da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança. In: WOOD JR., Thomaz (Coord.) **Gestão Empresarial: O fator humano.** São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 4, p.71-97

HOGG, M.A, TERRY, D.J. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. **Academy of Management Review**, v25, n.1, Jan 2000.

KATZ, D., KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1978.

KREPS, Gary L. **Organizational communication: theory and practice.** Second edition. Nova York: Longman, 1990.

KOTTER, John P., HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.

KOUZMIN, A. Control and organization: towards a reflexive analysis. In: BOREHAM, P., DOW, G (Eds.) **Ideology and control in the capitalist labour process**. Melbourne: McMillan, 1980.

LAKATOS, E. M & MARCONI, M. A **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991

LOPES, L. P. M. Práticas Narrativas Como Espaço de Construção das Identidades Sociais: uma abordagem socioconstrucionista. **Narrativa, Identidade e Clínica**. Rio de Janeiro: Edições IPUB – CUCA, 2001, p. 56-71.

MAGALHÃES, Hélio Augusto. **Comunicação Empresarial nos dias de hoje**. <http://www.aberje.com.br>

MAILHIOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e Gênese dos grupos**: atualidade das descobertas de Kurt Lewin. São Paulo: Duas Cidades, 1981.

MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. A cultura organizacional. In: \_\_\_\_\_ **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Cap. 10, p.299-329.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

OLIVEIRA, M.C.L. BASTOS, L.C. Saúde, Doença e Burocracia: pessoas e dramas no atendimento de um seguro saúde. **Narrativa, Identidade e Clínica**. Rio de Janeiro: Edições IPUB – CUCA, 2001, p. 162-187.

PIMENTA, Solange Maria, A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, Solange Maria (org.) **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999, p. 127-146

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey Bass, 1989.

\_\_\_\_\_ Por que a cultura corporativa importa? Afinal o que é cultura corporativa? In: \_\_\_\_\_ **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. Cap 1 e 2, p. 19-41.

\_\_\_\_\_ Em que base é construída a cultura corporativa? Então, como você pode avaliar sua cultura corporativa? In: \_\_\_\_\_ **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. Cap 3 e 4, p. 43-69 e 71-94.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder/EDUSP, 1987.

SILVA, J.R.G. VERGARA, S.C. Mudança Organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In.: **Anais do XXVI Encontro da ANPAD**. 2002.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política**. 3a. ed. São Paulo: Summus, 1995.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.3, p. 339-358, Sept. 1983.

STONER, J. Administração. Rio de Janeiro: Printice Hall do Brasil, 1995.

TAMAYO, Álvaro. **Valores organizacionais**. In: TAMAYO, Álvaro et al. (org.) Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

TAMAYO, Álvaro, GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n.2, p. 62-72, abr/jun. 1996.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica de mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TAYLOR, D. M; MOGHADDAM, M. (Orgs.) **Theories of intergroup relations: international social psychological perspectives**. New York: Praeger, 1987.

TICHY, Noel M; SHERMAN, Stralford. **Controle o seu destino antes que alguém o faça**. São Paulo: Educator, 1993.

TING-TOOMEY, S. **Communicating Across Cultures**. New York: The Guilford Press, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1994.

TROMBKA, Ilana. **O impacto das novas tecnologias de comunicação nas organizações.** Dissertação de Mestrado em Comunicação Social. Porto Alegre: PUCRS, 1997.

TURNER, J.C. Social comparison and social identity: some prospects for intergroup behaviour. **European Journal of Social Psychology**, v. 5, p. 5-34, 1975.

WOOD JUNIOR, Thomaz et al. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995 – Capítulo Cultura Organizacional Brasileira Wood Junior et al.

ZAGO, Célia Cristina. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional:** as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. Florianópolis: Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ZANELLI, José Carlos. **Interação Humana e Gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional.** Porto Alegre: Artmed (no prelo).